

MARTHA ALICIA ALLES

# Dirección estratégica de Recursos Humanos

Gestión por competencias

Nueva edición actualizada

**GRANICA**

ARGENTINA - ESPAÑA - MÉXICO - CHILE - URUGUAY

# Dirección estratégica de Recursos Humanos



**En este capítulo usted verá los siguientes temas:**

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

## Introducción al estudio de los Recursos Humanos

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

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

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

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

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

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

### La evolución del área en las organizaciones

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

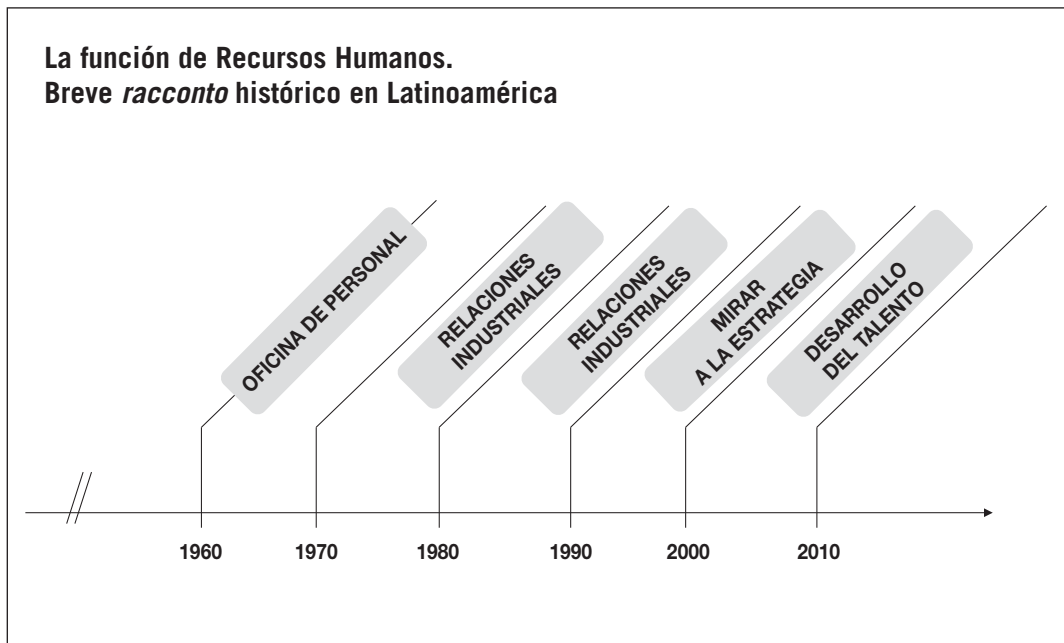
Fue en la década del '60 cuando comenzó el cambio. En la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires, con el advenimiento del denominado “Plan E”, se creó la carrera Licenciatura en Administración, que incluía la

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

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

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

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



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

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

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

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

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

Casi en paralelo, la disciplina que estudia este tipo de funciones dentro de la Administración adquiere este nombre: Recursos Humanos. En el año 1997, Dave Ulrich<sup>1</sup> publica su libro *Human Resources Champions*, que constituye un hito importante para la disciplina.

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

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

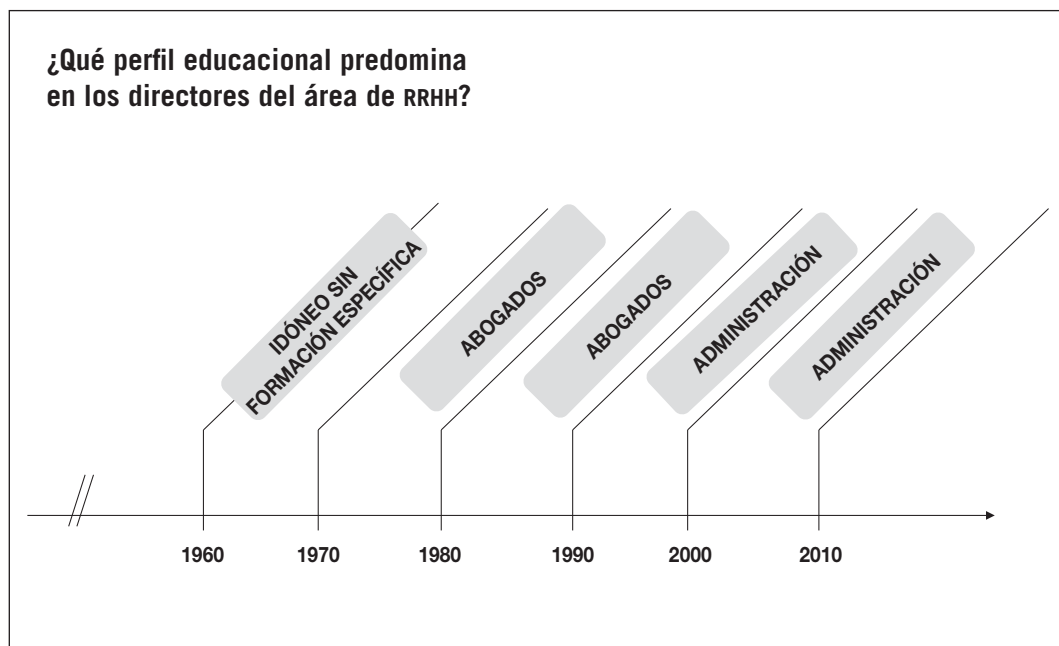
## **Cómo evolucionó el perfil educacional de los directores de Recursos Humanos**

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



---

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



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

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

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

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

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

## A modo de cierre de la introducción

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

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

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

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

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

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

## Recursos Humanos y estrategia organizacional

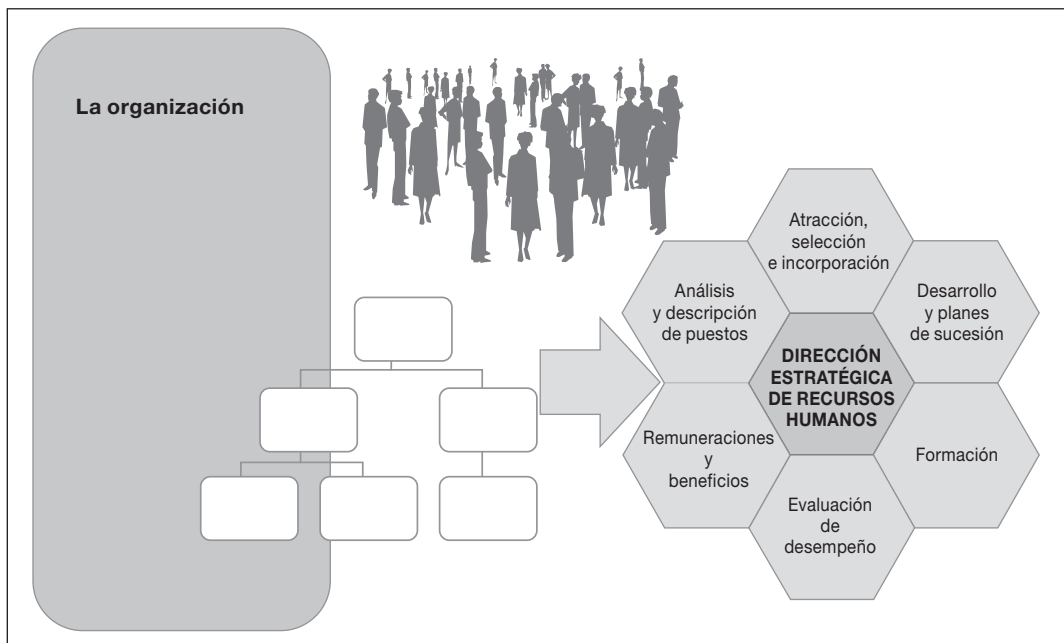
La disciplina de Recursos Humanos se despliega como tal en el ámbito de las organizaciones. El término “organización” se define como el conjunto de personas que conforman una entidad autónoma con capacidad para fijar sus propias reglas, dentro de un marco legal formal, con un propósito determinado.

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

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

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

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





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

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

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

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

Uno de los primeros autores que relacionaron las funciones del área de Recursos Humanos (y de los profesionales que allí se desempeñan) con la estrategia organizacional ha sido Dave Ulrich<sup>2</sup>, quien entre otros conceptos interesantes ha señalado –en la obra referida anteriormente– que un profesional de Recursos Humanos debería *convertirse en un socio estratégico. Cuando los profesionales de Recursos Humanos actúan como socios de los negocios cumplen muchas funciones, una de las cuales es convertir la estrategia en acción.*

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

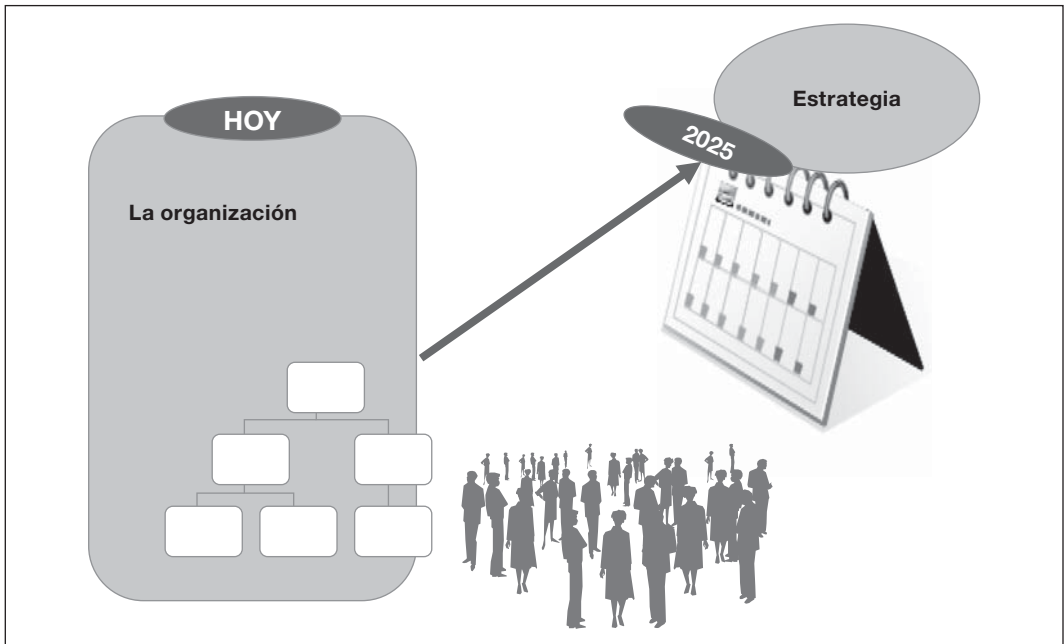
Ulrich, en la obra mencionada, hace hincapié en este concepto y va más allá: sostiene la necesidad de incorporar un representante de Recursos Humanos dentro de la unidad de negocios, como miembro de la dirección de la empresa. Para ello debe estar capacitado en cuestiones de negocios, así como en las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

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

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

---

2 Ulrich, obra citada.



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

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

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

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

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

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

## Ubicación del área de Recursos Humanos en la organización

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

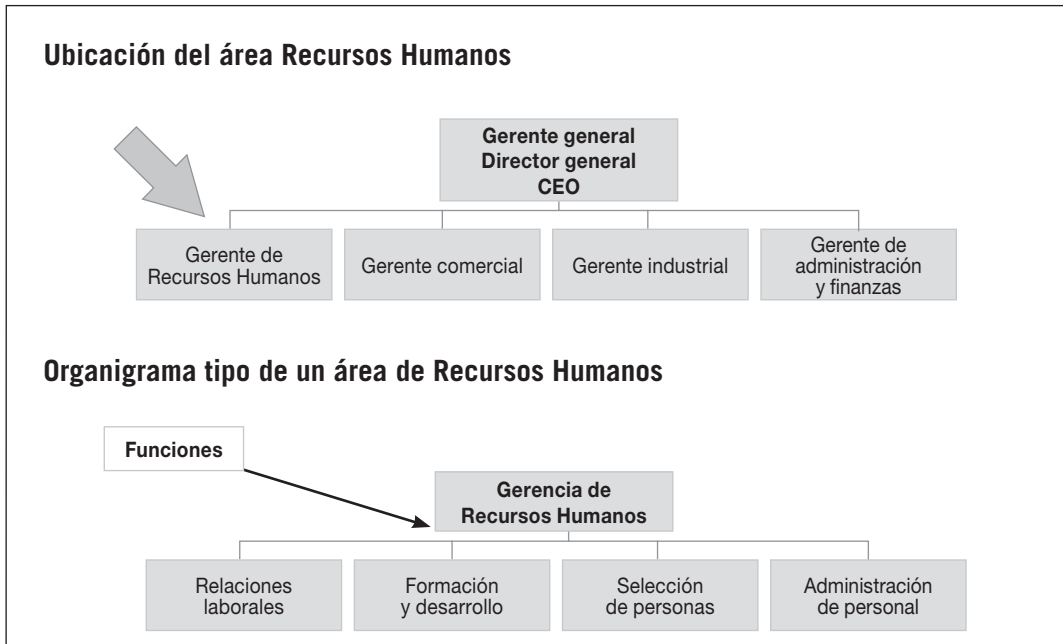
## Ubicación y funciones del área de Recursos Humanos

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

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

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

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



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

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

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

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

Selección se estudiará en el Capítulo 4.

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

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

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

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

## Políticas de Recursos Humanos

### Políticas y normas de Recursos Humanos. Conceptos y definiciones

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Algunas de las políticas de Recursos Humanos más frecuentes:

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

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

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

#### *En relación con la vestimenta*

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



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

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

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

### Ejemplos de aspectos a tomar en cuenta en la definición de políticas sobre los *social media*<sup>3</sup>

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

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

---

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

- *Utilización de redes sociales como parte de las tareas/responsabilidades del puesto.* Usualmente se diseña un procedimiento específico.
- *Participación en foros, wikis u otras redes colaborativas en representación de la organización.* La información que se puede compartir se define previamente y se delimita el nivel de autoridad y alcance.
- *Posiciones frente a temas controvertidos, políticos, etc.* Si bien este aspecto no es considerado con frecuencia, excepto en algunas empresas específicas como medios de comunicación, es un punto que puede ser contemplado.
- *Aspectos relacionados con incumplimiento de leyes o políticas organizacionales.* Las empresas fijan políticas de diferente tipo con relación a cómo debería ser la observancia de estas pautas dentro de los *social media*. Ejemplo: si la organización cuenta con políticas referidas a la responsabilidad social empresarial, un colaborador no podría hacer manifestaciones públicas en contra de ellas.

No sugerimos reemplazar las políticas por medidas coercitivas. Muchas organizaciones controlan la utilización de la comunicación 2.0 a través del hardware, es decir, limitando el uso de ciertas aplicaciones en los dispositivos que la organización pone a disposición de sus colaboradores (por ejemplo, conexión a Internet en laptops y ordenadores en sus diferentes variantes y en teléfonos que la admiten).

Este tipo de medida es siempre de alcance limitado. No será posible ejercer un control de este tipo, por ejemplo, sobre los teléfonos inteligentes (*smartphones*) que son de propiedad de cada colaborador.

## Roles y perfil del profesional de Recursos Humanos

En la presentación de esta obra he expresado algunas consideraciones respecto de este punto a tener en cuenta. Adicionalmente, varios de los temas que conforman este capítulo inciden en el análisis de los roles y el perfil del profesional de Recursos Humanos.

En obras previas<sup>4</sup> he tratado diversos aspectos relacionados con esta cuestión, bajo el concepto *roles del profesional de Recursos Humanos*.

4 *La Marca Recursos Humanos*. Ediciones Granica, Buenos Aires, 2014. *Comportamiento organizacional*. Ediciones Granica, Buenos Aires, 2007. *Social Media y Recursos Humanos*. Ediciones Granica, Buenos Aires, 2012.

Los especialistas de Recursos Humanos deben cumplir una serie de funciones inherentes a sus respectivos puestos de trabajo. En adición a ello, por el hecho de ser “profesionales” del área, deberán asumir roles específicos para que esa área cumpla con el cometido que se espera de ella en el contexto actual. A continuación se expondrán los que se consideran más relevantes (ver figura al pie).

De acuerdo con la figura, se han identificado los roles del profesional de Recursos Humanos, que a su vez conforman el perfil requerido para llevar a cabo dicha función. Estos son:

- *Estrategia.* El directivo de Recursos Humanos debe primero comprender la estrategia organizacional, para luego llevar adelante planes de acción orientados a que esa estrategia se concrete. Para ello debe desplegar su manejo experto de los asuntos del área.
- *Personas.* El directivo de Recursos Humanos debe interpretar a los colaboradores dentro del marco organizacional. Interesarse por sus inquietudes y proyectos, analizar la satisfacción laboral y cómo compatibilizar los diferentes intereses individuales con los planes de la organización.



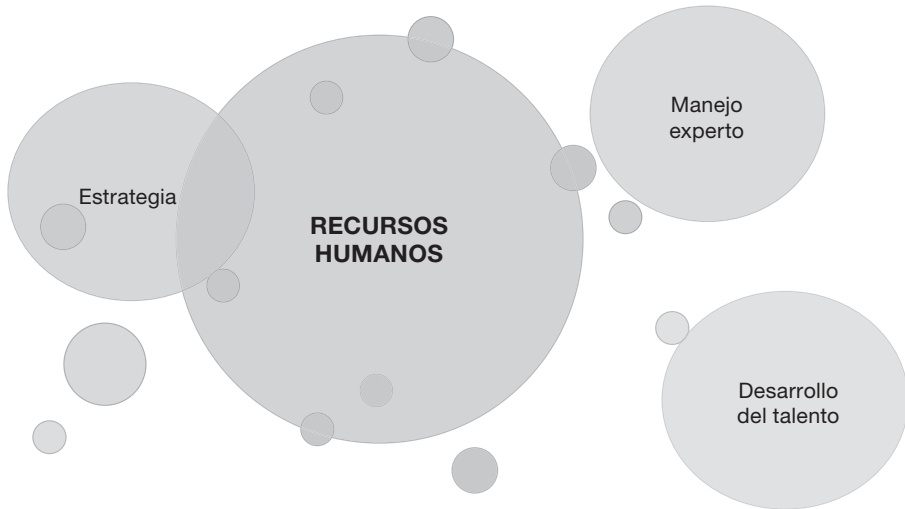
- *Talento.* Debe desarrollar el talento con un enfoque *ganar-ganar*. Cuando se trabaja de este modo, el desarrollo del talento de las personas es al mismo tiempo positivo para ellas –aumenta su autoestima, permite su autorrealización– y para la organización –que de esa manera contará con colaboradores altamente calificados, en conocimientos y competencias, en relación con los puestos que ocupan en la actualidad y/o que ocuparán en el futuro–.
- *Ética.* Implica evidenciar un comportamiento ético, en todo momento. Al comportamiento ético individual y grupal debe adicionarse la consideración de dichos principios en el diseño de los distintos subsistemas de Recursos Humanos. Por esta razón se lo menciona como un rol diferenciado de los otros. En los capítulos siguientes de esta obra se expondrán las buenas prácticas en Recursos Humanos que permitirán cumplir tanto con los aspectos éticos como con el punto siguiente vinculado al manejo experto.
- *Experto.* Ser un experto. Implica no solo conocer sobre Recursos Humanos sino ir un paso más allá: identificar las diferentes herramientas y buenas prácticas para luego determinar cuáles de ellas son las adecuadas para la organización y las que permitirán alcanzar la estrategia. Para alcanzar los resultados esperados y sus objetivos estratégicos la organización cuenta con *todas* las personas que la integran, directivos y colaboradores de todos los niveles. Un manejo experto de los recursos humanos implica, en todos los casos, aplicar un enfoque *ganar-ganar*.

La lectura de lo expuesto en párrafos anteriores puede realizarse con, al menos, dos perspectivas. Desde la mirada de lo que requiere el número 1 de la organización al responsable de Recursos Humanos, la lectura debería ser: *Estrategia, Personas, Talento, Experto, Ética*, priorizando los tres primeros. La idea se expresa en la figura superior de la página siguiente y la hemos identificado como la “mirada 1”.

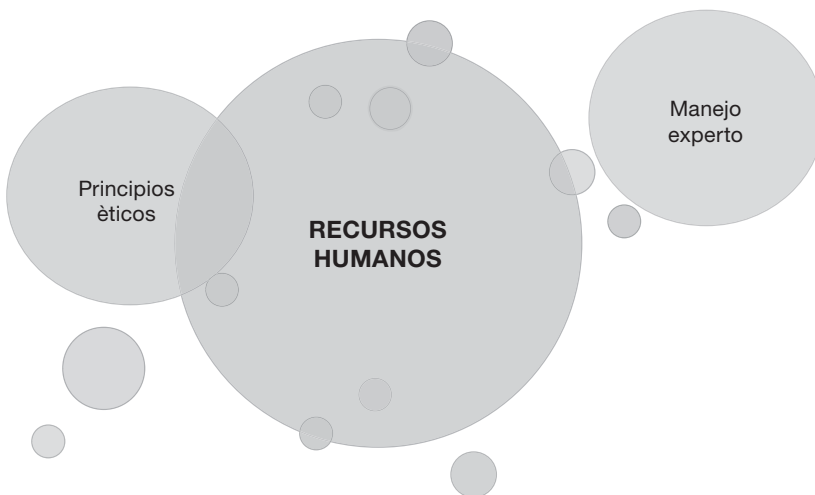
En cambio, si se desea considerar los roles y el perfil tomando como eje lo que se necesita para ser un buen profesional de Recursos Humanos, habría que comenzar la lectura en otro sentido, a partir de *Ética y Experto*. Es decir, se requiere evidenciar un comportamiento ético y experto al mismo tiempo; si no se cuenta con estos factores, los restantes, si bien son importantes, no serán suficientes. La idea se expresa en la figura inferior de la página siguiente y la hemos identificado como la “mirada 2”.

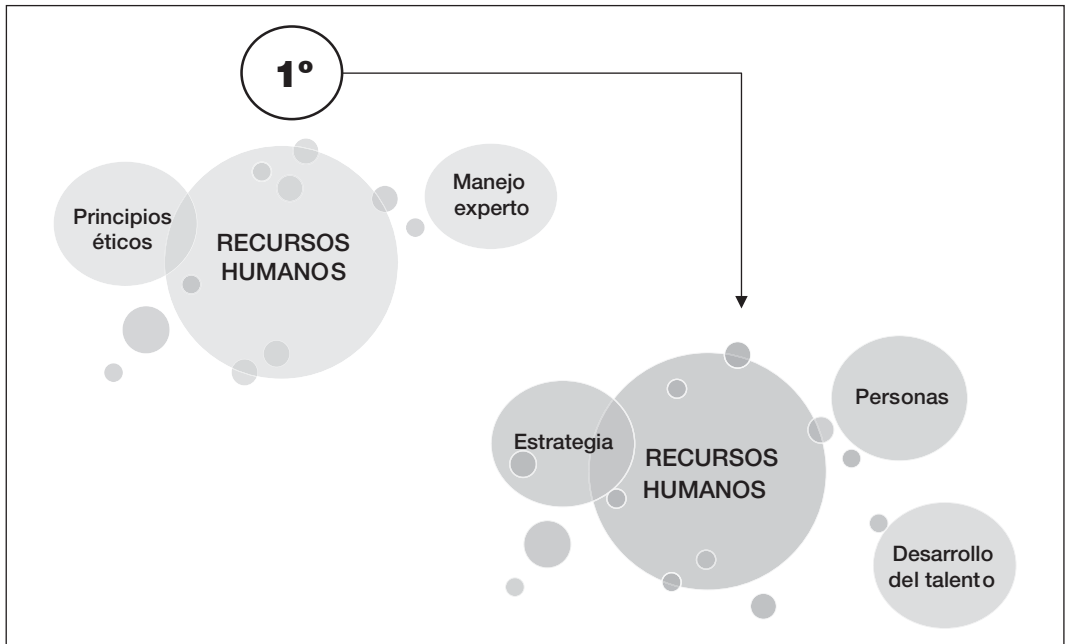
Hasta aquí hemos presentado dos miradas posibles sobre los roles del profesional de Recursos Humanos. La primera, desde el número 1 de la organización, la hemos identificado como “mirada 1”, y considera en primer término la *Estrategia*. Sin embargo, este no será siempre el enfoque que se deba considerar.

**Mirada 1. Lo que la organización espera del área de Recursos Humanos**



**Mirada 2. Lo necesario para lograr aquello que la organización espera**





Para analizar los factores necesarios para transformarse en un buen profesional del área, habría que invertir el análisis, es decir, comenzar por la “mirada 2”. Como ya se dijo, si no se posee *Ética*, y no se cuenta con un manejo *Experto*, si bien se pueda alcanzar la *Estrategia*, el desempeño no será satisfactorio para todos los involucrados.

En resumen, si se deseara analizar el descriptivo de puestos y la adecuación persona-puesto de un futuro o actual profesional del área de Recursos Humanos, habría que hacerlo de la siguiente manera: primero, determinar si la persona evaluada para dicho puesto posee los principios éticos y el manejo experto en relación con la posición a ocupar, para luego analizar los siguientes aspectos. La idea se expresa en la figura precedente.

A estas dos miradas habría que adicionarle un análisis adicional y complementario, el cual ha sido identificado como “mirada 3”, una visión conjunta simultánea de los diferentes roles (ver imagen en la página siguiente).

En resumen, la interrelación entre *Estrategia*, *Personas*, *Talento*, *Experto* y *Ética* no debe leerse en un solo sentido. Cada uno de los elementos se relaciona con los otros. Por ejemplo, para diseñar un programa orientado a las *Personas*, con el propósito de incrementar la satisfacción laboral, habrá que contemplar al mismo tiempo elementos que conforman los otros roles: *Estrategia*, *Talento*,

**Mirada 3. Visión conjunta**

	Estrategia	Personas	Talento	Ética	Experto
Estrategia					
Personas					
Talento					
Ética					
Experto					

*Ética y Experto.* Un análisis similar deberá realizarse en relación con los restantes aspectos.

No será posible analizar uno de estos roles aisladamente. Y no alcanza con cubrir alguno/s de ellos, sino que se deberán tener en cuenta todos de manera particular y en conjunto, al mismo tiempo.

## Los subsistemas de Recursos Humanos

Como ya hemos dicho, Recursos Humanos es una disciplina, cuyo nombre puede coincidir o no con el nombre del área que se ocupa de las personas en el ámbito de una organización. Dada la índole del tema, por un lado se pueden considerar aspectos teóricos y, por otro, las buenas prácticas referidas al tema. Si bien la mención de algunos aspectos teóricos siempre es interesante, al lector, en general, le interesan más las buenas prácticas.

Es importante aclarar que la función del área de Recursos Humanos puede tener otros aspectos a su cargo, además de los aquí mencionados; solo por citar dos muy frecuentes: 1) liquidación de salarios, beneficios y temas impositivos relacionados y 2) relaciones sindicales, además, de seguridad y otros netamente vinculados

a los aspectos legales de la relación de los colaboradores con su empleador. Todas estas funciones son sumamente relevantes, solo que no serán mencionadas en esta sección, dado que me focalizaré en todo aquello que “no es obligatorio” llevar a cabo, sino que deviene de las “buenas prácticas”, con el propósito fundamental de alcanzar los objetivos estratégicos.

Las referidas buenas prácticas de Recursos Humanos comienzan por la aplicación de los denominados *subsistemas de Recursos Humanos*, sobre los cuales solo se hará –a continuación– una breve mención. Una adecuada puesta en marcha de los subsistemas, es decir, un diseño acorde a las necesidades, con una implantación cuidada, con entrenamiento a las distintas áreas de la organización en cuanto a su utilización, permitirá que todos los integrantes, tanto los directivos como los colaboradores en general, trabajen de manera mancomunada en pos de los objetivos organizacionales.

Si los subsistemas son diseñados e implantados de este modo, la relación entre empleado y empleador será del tipo *ganar-ganar*: será bueno para la organización y, al mismo tiempo, lo será también para el empleado, sus jefes, compañeros de trabajo y funcionarios de otras áreas de todos los niveles. Este tipo de diseño e implantaciones es el que tiene éxito en el tiempo.

## Subsistemas de Recursos Humanos

El término implica: segmentos del sistema de Recursos Humanos, compuestos por normas, políticas y procedimientos, racionalmente enlazados entre sí, que en conjunto contribuyen a alcanzar una meta, en este caso, los objetivos organizacionales, y que rigen el accionar de todos los colaboradores que integran la organización, desde el número 1 hasta el último nivel de la estructura.

Los subsistemas de Recursos Humanos son:

- *Análisis y descripción de puestos.*
- *Atracción, selección e incorporación de personas.*
- *Evaluación de desempeño.*
- *Remuneraciones y beneficios.*
- *Desarrollo y planes de sucesión.*
- *Formación.*

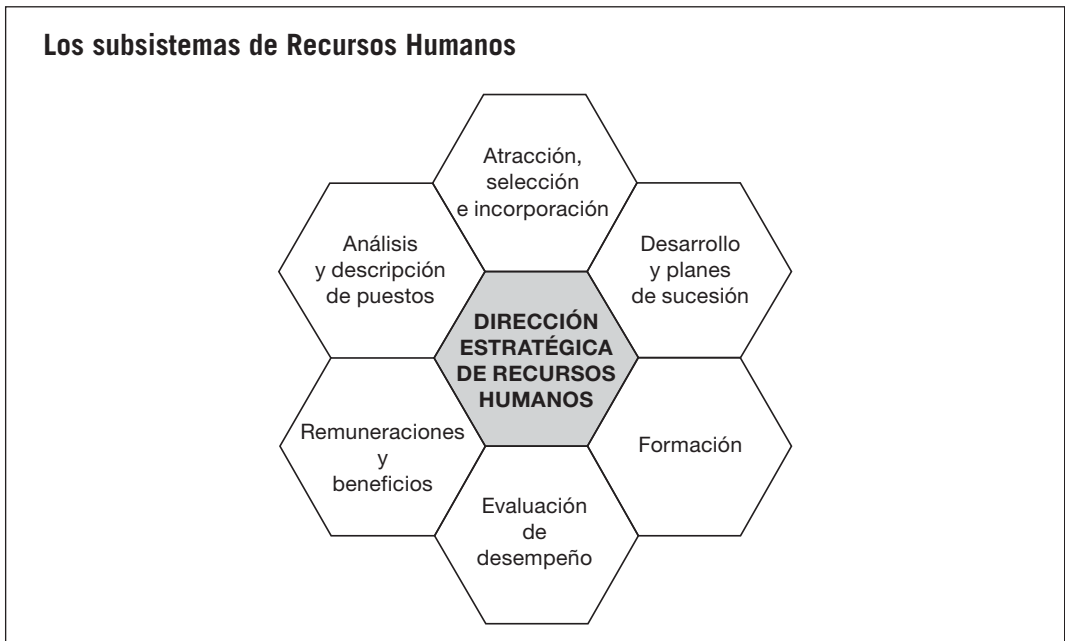
En todos los casos, los subsistemas de Recursos Humanos se diseñan a medida de cada organización.



En resumen, para una mejor gestión organizacional será necesario que todos los integrantes de la organización conozcan acerca de sus responsabilidades, sean evaluados en función de ellas y reciban la formación adecuada. Conjuntamente con la posibilidad de hacer una carrera y lograr un trato equitativo en su remuneración. Lo expuesto puede apreciarse en la figura ubicada al pie de esta página.

A continuación se ofrece una breve descripción de cada uno de los subsistemas de Recursos Humanos.

- *Análisis y descripción de puestos.* Cada organización debe contar, por escrito, con una breve descripción de cada uno de los puestos que la integran. De este modo se asegura la no repetición de tareas, se evita que otras queden sin ser asignadas a algún colaborador, y al mismo tiempo se fija la base de los demás subsistemas. La descripción de puestos de toda una organización suele integrar lo que se denomina “Manual de puestos”. Veamos cómo se articulan los demás subsistemas, a partir de la descripción de puestos:
  - Se seleccionan personas en función del puesto.
  - Se evalúa el desempeño en función del puesto.



- La equidad interna y externa en materia de remuneraciones se analiza en función del puesto.
- Los diferentes planes de desarrollo, de sucesión y los demás programas para el desarrollo de personas que conforman una organización se confeccionan en función del puesto que cada persona ocupa en la actualidad o se prevé que ocupará en el futuro; y lo mismo vale para los planes de formación y desarrollo de competencias (subsistema de *Formación*).

En la actualidad ha cambiado la forma en que se elaboran los descriptivos de puestos, no su aplicación práctica. Las personas necesitan saber qué se espera de ellos y cuáles son sus responsabilidades. Esta claridad en la relación es positiva para el colaborador, para su jefe y para la organización en su totalidad.

Este subsistema se verá en el Capítulo 3.

- *Atracción, selección e incorporación de personas.* La atracción de las personas adecuadas, una buena selección, de tipo profesional y aplicando las pruebas más convenientes en cada caso, así como un adecuado proceso de incorporación, son acciones que definirán un buen inicio de la relación laboral de un buen empleado. La elección sobre cuáles son las pruebas más convenientes dependerá de cada caso en particular. El responsable de conducir el proceso de selección deberá determinarlo según lo que se considere más conveniente.

Este subsistema se verá en el Capítulo 4.

- *Evaluación de desempeño.* Las personas esperan que se les diga cómo están haciendo las cosas. Además, un buen sistema de evaluación de desempeño combinado con administración por objetivos será un excelente motivador de los colaboradores. Usualmente se vincula con temas económicos a través del subsistema que se explica a continuación.

Este subsistema se verá en el Capítulo 6.

- *Remuneraciones y beneficios.* El cuidado de la equidad, tanto hacia el interior de la organización como con relación al mercado, es otro de los pilares de la buena relación entre el empleado y el empleador.

Este subsistema se verá en el Capítulo 8.

- *Desarrollo y planes de sucesión.* El desarrollo de las capacidades de las personas –en especial en relación con sus competencias–, los planes de carrera y los planes de sucesión y los demás programas relacionados para el desarrollo

de personas dentro de la organización, se han transformado de “buenas prácticas de Recursos Humanos” en ítems para medir el capital intelectual de una organización.

Este subsistema se verá en el Capítulo 7.

- *Formación.* Las organizaciones realizan una serie de actividades con el propósito de mejorar la actuación de las personas en relación con el puesto de trabajo que ocupan en el presente o que ocuparán eventualmente, en el futuro. Las inversiones en capacitación y desarrollo podrán pasar de ser “un gasto” a constituir una inversión organizacional cuando estos planes se formulen en relación con la estrategia.

Este subsistema se verá en el Capítulo 5.

Los subsistemas tienen relación entre sí y uno de ellos constituye la puerta de entrada a los restantes: *Análisis y descripción de puestos*. Muchas organizaciones poseen descriptivos de puestos pero estos no están actualizados o no representan la estrategia organizacional. En ambos casos deberán ser revisados para que reflejen las principales responsabilidades de cada puesto –en definitiva, lo que se espera de los ocupantes de las diferentes posiciones–.

En síntesis, una vez que se cuenta con los descriptivos de puestos, sobre la base de ellos se selecciona a los nuevos colaboradores, se evalúa su desempeño y se diseñan los distintos programas relacionados con la formación y el desarrollo de personas. Como se verá en el Capítulo 7, dentro del subsistema *Desarrollo y planes de sucesión* se engloban los distintos programas para el desarrollo de las capacidades de las personas que ya integran la organización junto con los planes que aseguren la sucesión –en especial, en el nivel gerencial–.

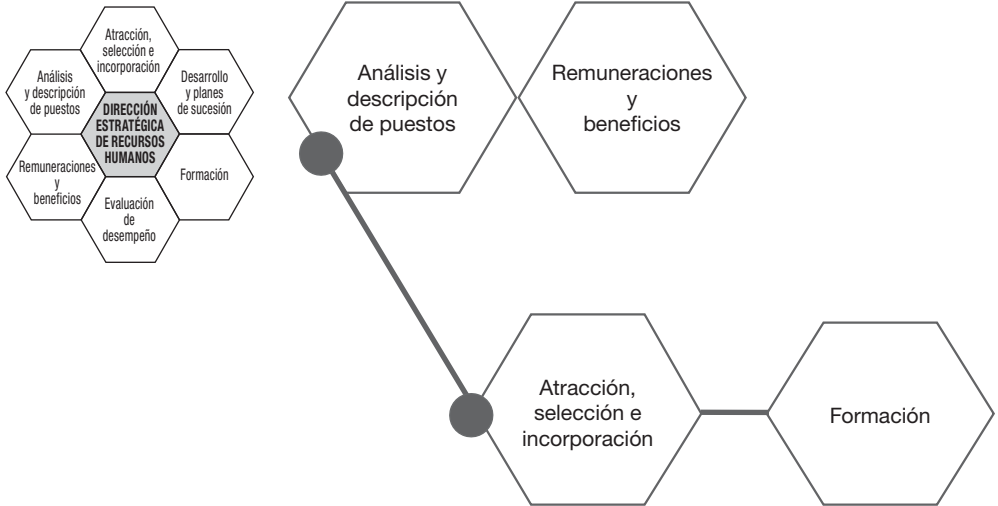
Los distintos subsistemas mencionados tienen, como puede visualizarse en los dos gráficos siguientes, una cierta interconexión y orden.

Como ya se expresara, el primer subsistema que debe diseñarse (o actualizar, según corresponda) es *Análisis y descripción de puestos*. Sobre la base de este subsistema será factible la *Atracción, selección e incorporación* de personas a la organización. Adicionalmente, para una adecuada selección de personas será necesario contar con políticas en materia de remuneraciones e, idealmente, una estructura de puestos con su respectiva escala retributiva.

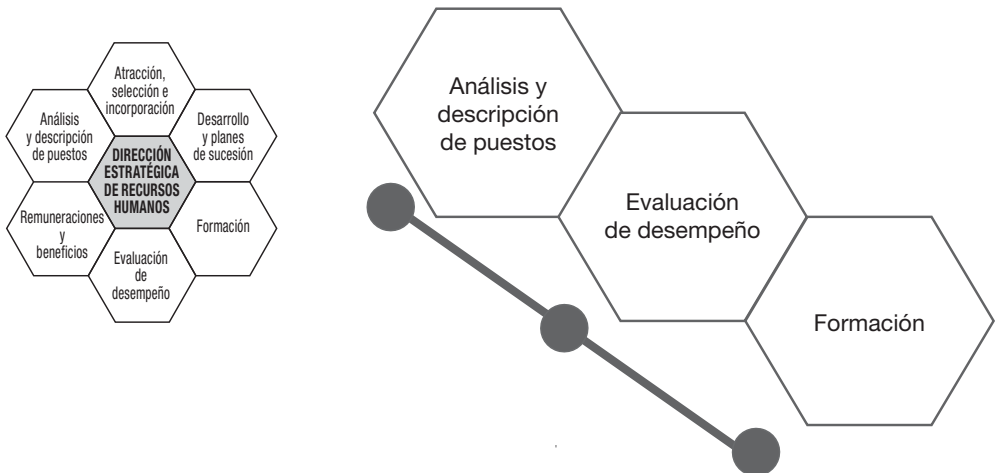
En algunos casos, la selección de personas podrá tener repercusión en otro de los subsistemas, *Formación*.

También sobre la base del subsistema *Análisis y descripción de puestos* será factible la puesta en marcha de la *Evaluación de desempeño*. Una vez que se cuenta con ambos subsistemas en funcionamiento, será posible llevar a cabo las distintas actividades de *Formación*.

### Los subsistemas de Recursos Humanos: su interconexión - 1



### Los subsistemas de Recursos Humanos: su interconexión - 2



Las personas que ya pertenecen a la organización, en sus años de permanencia en ella transitan, de manera consciente o no, ciertas “rutas” que les permitirán su desarrollo personal y profesional. Estas “rutas” pueden ser formales o informales, pero siempre existen, de un modo u otro. El camino a seguir, dentro de una organización, recorre los diversos subsistemas mencionados más arriba.

La “ruta” más habitual será la señalada en el gráfico siguiente, en el cual hemos partido de la clásica representación de los subsistemas de Recursos Humanos utilizada en nuestras obras.

La “ruta” o el camino a recorrer comienza con el ingreso a la organización (1), y continúa con el paso 2, cuando a la persona se le entrega el descriptivo de su puesto. A partir de allí su jefe evaluará su desempeño (3) y en función de las necesidades que surjan, los colaboradores recibirán formación a través de los programas pertinentes (4). Luego, continúa la ruta (5) en función de su desempeño y de acuerdo con los diferentes programas que la organización haya diseñado. De este modo la ruta o camino de los diferentes colaboradores a través del tiempo se relaciona con todos los subsistemas de Recursos Humanos. En la secuencia no hemos mencionado *Remuneraciones y beneficios* como un paso específico; sin embargo, se relaciona con todos los restantes.



La formación, como ya hemos mencionado en otras obras, se relaciona tanto con conocimientos como con competencias, y en los distintos programas para el desarrollo de personas dentro de la organización se considera, además de estos aspectos (conocimientos y competencias), la *experiencia*, tanto la requerida por el puesto como la que cada persona posee.

En nuestra firma, trabajamos con una serie de programas que hemos denominado *Mapa y ruta de talentos*, que se expondrán en el Capítulo 7. ¿Por qué *mapa*? Porque el primer paso para trabajar en la formación y desarrollo de talentos será tomar un inventario sobre las capacidades de las personas. Se verá cómo hacer un inventario en las páginas siguientes de este mismo capítulo.

Muchas organizaciones preparan su inventario registrando información actualizada sobre estudios y cursos especiales de sus colaboradores. Esto está muy bien, pero es absolutamente insuficiente. Un “inventario de talentos”, una *cartografía del talento* si hablamos de *mapa de talentos*, consistirá en medir las capacidades de los colaboradores en toda su dimensión, incluyendo en esta medición conocimientos, experiencia, competencias y valores cuando estos no se hayan incorporado al modelo de competencias.

¿Por qué hablamos de *ruta*? Porque de manera planeada o no, las personas siguen un camino dentro de la organización. El desafío será planear la ruta a seguir para construir talento dentro del ámbito de la organización. La *ruta* que seguirán los colaboradores será definida a través de la implantación de modernos programas organizacionales que contemplen, por un lado, las últimas teorías al respecto, considerando, al mismo tiempo, los intereses personales de los colaboradores. La base de cualquiera de los programas mencionados será la formación adecuada de los colaboradores para alcanzar un nivel superior, cualquiera sea el objetivo planteado, tanto por la organización como por el colaborador.

## **Enfoque sistémico aplicado a la consecución de la estrategia organizacional**

El concepto “enfoque sistémico” es un aspecto relevante dentro de esta disciplina y se lo incluye, además, entre las nuevas tendencias en la materia. Por mi parte, lo considero de importancia capital, dado lo difundido de las “malas prácticas”, todas ellas –o al menos la mayoría– basadas en buenas intenciones y propósitos y, sin embargo, ineficientes.

El concepto de “sistémico” deviene del más simple sentido común: darle a un tema un tratamiento de tipo global, considerándolo en su totalidad, sin dejar de lado ninguna de las partes que lo componen.

Las organizaciones, de cualquier tipo o tamaño, tienen un propósito u objetivo a alcanzar. Por lo que se espera que todos los que trabajan en ellas lo hagan en conjunto para, entre todos, alcanzar el referido objetivo.

El enfoque sistémico aplicado a los Recursos Humanos implica que el manejo de estos se haga con una mirada de conjunto, en oposición a una mirada parcial.

¿Qué ocurre cuando esto no se verifica? En las organizaciones, usualmente, se implementan una serie de programas y métodos de trabajo intrínsecamente “buenos”, pero de manera descoordinada y sin tener en cuenta la estrategia. En todos estos casos el diagnóstico es similar, no se trabaja bajo un enfoque sistémico. Cuando la organización es de gran tamaño, este problema puede alcanzar una dimensión aun mayor.

La idea de enfoque sistémico en relación con los Recursos Humanos se expone en el gráfico ubicado al pie de esta página.

Nuestra recomendación a las organizaciones clientes es definir como factor aglutinador un modelo de competencias diseñado en función de la *visión y estrategia* que, a su vez, garantice el referido enfoque sistémico, tema que se verá en el Capítulo 2.

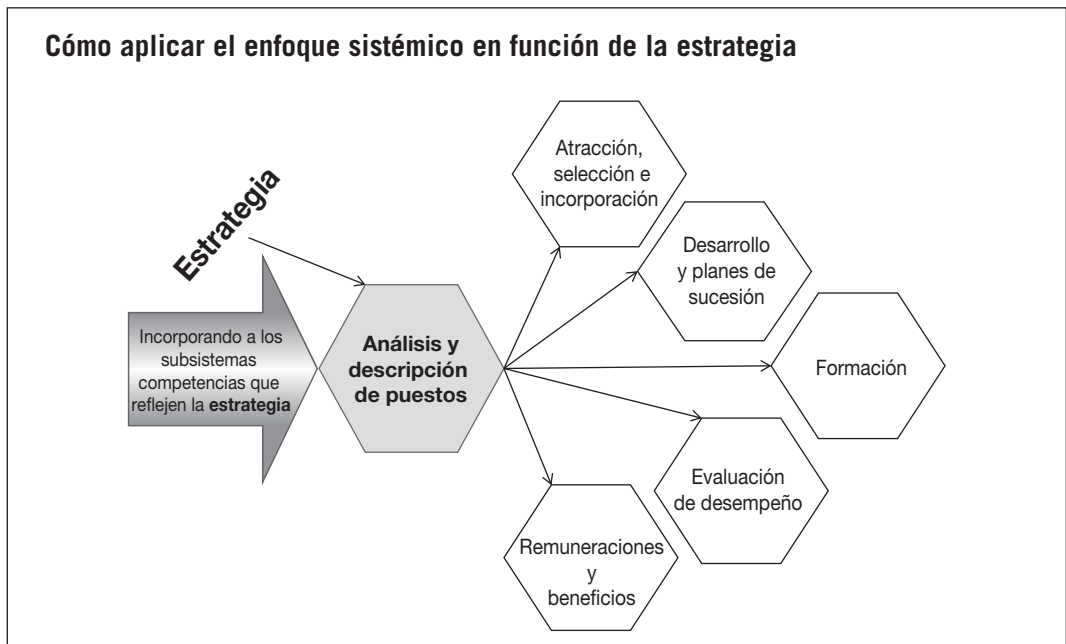
En el caso que se implante un modelo de competencias todos los programas que atañan a las personas se diseñarán en función de las competencias definidas en dicho modelo. Si, como se dijo en el párrafo anterior, las competencias reflejan la visión a alcanzar, este adecuado enfoque será trasladado al resto de los programas.



Por último, debe tenerse en cuenta que los distintos métodos y procedimientos en relación con las personas deben ser asimilados y llevados a la práctica por cada individuo en particular; es decir, cada colaborador deberá tomar en cuenta diferentes elementos y actuar. Mientras más sencillos y coherentes sean los procedimientos, mayor será la posibilidad de que sean comprendidos adecuadamente y llevados a la práctica. Si, por el contrario, un colaborador –de cualquier nivel– debe cumplir una serie de indicaciones dispersas y desarticuladas, lo más probable es que para realizar sus labores utilice su propio criterio, el cual puede no ser compartido por otros.

En resumen, para la efectividad de los distintos subsistemas y métodos de trabajo organizacionales, la mejor sugerencia es su aplicación con un enfoque sistémico, coordinado y coherente; y, en todos los casos, deben ser diseñados en función de la visión y estrategia organizacionales. Este enfoque será el deseado por los que conducen la organización (CEO<sup>5</sup>, directores y gerentes) y, al mismo tiempo, será beneficioso para los colaboradores de todos los niveles.

La idea expresada en el último párrafo se sintetiza en el siguiente gráfico.



5 CEO: sigla que corresponde a la expresión inglesa *Chief Executive Officer* y que se utiliza para denominar al número 1 de una organización.



Los distintos métodos de trabajo se “resumen” en el *descriptivo de puestos*, que será la base de todos los otros subsistemas: *Atracción, selección e incorporación de personas, Evaluación de desempeño, Remuneraciones y beneficios, Formación, y Desarrollo y planes de sucesión.*

En cuanto al colaborador, el referido documento (descriptivo de puestos) será la guía sobre la cual deberá basar su accionar cotidiano y en relación con la que se medirá su desempeño y la adecuación persona-puesto. La idea se expresa en el gráfico al pie.

Cuando se logra lo expuesto en dicho gráfico, se simplifican los métodos de trabajo. El colaborador tendrá un documento guía para su accionar que –a su vez– reflejará lo que se espera de él y será el patrón de medida de su desempeño. Desde ya, y como se explica en relación con la *evaluación vertical* en el Capítulo 6, no serán los únicos elementos a tomar en cuenta para evaluar el desempeño, sino la base del diseño de la evaluación.

El círculo virtuoso se cierra, dado que su jefe tendrá la misma referencia, tanto de medida como para guiar su propio accionar, y si el *descriptivo* fue diseñado contemplando la estrategia organizacional, esto implicará que todos en esa organización trabajan en conjunto para alcanzarla.

