

## **Evolución de la Gestión de Personas en las Empresas: Del Departamento de Personal a la Gerencia de las Capacidades Organizacionales**

### **Evolution of People Management in Organizations: From the Personnel Office to the Organizational Capabilities Management**

Eduardo Abarzúa\*, Fernando Contreras y Juan Francisco Robles  
Top Consultores S.A.

Este artículo se divide en dos secciones. En la primera describe la evolución de la gestión de Recursos Humanos, recurriendo para ello a diversos parámetros descriptivos del área: temas abordados, diseño estructural, entre otros aspectos. En la segunda parte, se interroga respecto a las orientaciones futuras de esta área, matizando un modelo de gerencia estratégica de Recursos Humanos con otro que propone un proceso que garantiza las capacidades organizacionales de la empresa y que sólo es viable en un marco de concertación entre actores. Esta discusión permite una revisión crítica de los anteriores parámetros que posibilitaban la descripción del área, y da lugar a un perfil de competencias para los profesionales del área en el futuro.

This paper is divided in two sections. The first describes the evolution of human resource management with some descriptive categories and parameters: managed issues and structural design, among others. The second questions the future directions of the human resource field, confronting a strategic human resources management model with an organizational capabilities model, which can only be possible in a framework of partnership and agreement between stakeholders. This discussion makes a critical review of the previous categories and parameters used to describe this field, and gives the opportunity to draw a profile of competences for human resources practitioners in the future.

Es evidente el avance de la función de Recursos Humanos en las empresas, tanto desde el punto de vista de los contenidos en que interviene, como de su importancia estructural. Esta evolución ha ido aparejada por tensiones de variados orígenes, que se constituyen en momentos de reperfilamiento y ajuste.

De acuerdo a los fenómenos que marcan los períodos de la teoría organizacional (correspondientes a fenómenos organizacionales, avances disciplinares y hallazgos empíricos), es posible describir desafíos de los últimos veinte años: en la década de 1980 los profesionales de Recursos Humanos se vieron a cargo de los ya tradicionales problemas de gestión de personal, conocidos ampliamente por los iniciados en la disciplina. Sin embargo, durante la década

pasada el tenor del debate se centró sobre temas de mayor alcance; por ejemplo, los cambios organizacionales como respuesta a las exigencias de competitividad. Este sólo elemento ha permitido fundamentar transformaciones en las prácticas de gestión: por ejemplo, las áreas de Recursos Humanos han pasado de estar organizadas de manera funcional alrededor de grupos de profesionales especializados, a ser un área flexible organizada en torno a los proyectos y desafíos con que se contribuye al éxito de la organización.

La marcha de la especialidad de Gestión de Recursos Humanos está íntimamente vinculada con la evolución de la Teoría Organizacional y con las representaciones que la sociedad tiene de las organizaciones. Ello implica afirmar que en un nivel elemental el progreso de la disciplina puede examinarse desde ella misma, comparando variables como los marcos conceptuales u operativos que se emplean. En niveles de mayor elaboración, para entender los cambios evolutivos de esta especialidad se hace necesario observar y analizar el desarrollo de los paradigmas empleados para administrar y para

---

\* Eduardo Abarzúa, es profesor de la Escuela de Psicología de la Pontificia Universidad Católica de Chile.

La correspondencia relativa a este artículo deberá ser dirigida a Eduardo Abarzúa, Top Consultores S.A., Román Díaz 1342, Providencia, Santiago, Chile. Fono: 2233485. Fax: 2095163. E-mail: top.consultores@entelchile.net

explicar el fenómeno organizacional. En este caso, los modelos que definen a la función de Recursos Humanos adquieren un sentido mayor en relación con los objetivos y propósitos que justifican que las organizaciones y especialmente las empresas administren las relaciones que establecen con las personas que las componen.

Por ello viene al caso sumar a los alcances profesionales del debate, una reflexión mayor acerca de temas estratégicos. La estrategia de Recursos Humanos es el medio para hacer coincidir el gerenciamiento de Recursos Humanos y el contexto estratégico de la actividad económica. Todas las estrategias de Recursos Humanos tienen las mismas características: permiten tener una dirección global, implican variados programas o actividades, comprenden funciones múltiples y deben abarcar más de un año. Sin embargo no todas apuntan en la misma dirección.

Examinar el futuro desarrollo del área es un ejercicio de revisión y análisis, pero a la vez es una demanda actualizar el debate de la especialidad Recursos Humanos con las discusiones pertinentes del Comportamiento Organizacional y sus efectos sobre la formación profesional.

#### *Evolución de los Procesos y Sistemas Administrados por la Función de Recursos Humanos*

De acuerdo a lo afirmado por Miles (1975), en la teoría organizacional pueden diferenciarse tres modelos de gestión que asignan diversos papeles a la gestión de las personas y cuya evolución lógica implica sucesión en el tiempo: el modelo tradicional (1900), marcado por las ideas de Taylor, Weber y Fayol; el modelo de las Relaciones Humanas (1920), inspirado por la humanización de la productividad y el trabajo; y el modelo de los Recursos Humanos (1950-60), iniciado con la primera influencia del Desarrollo Organizacional. Adicionalmente, agregamos un cuarto modelo (1980-90), consistente en una maduración y consolidación del modelo de los Recursos Humanos, que es necesario definir y caracterizar. De manera preliminar, puede denominarse modelo de Gerencia Estratégica de Recursos Humanos.

En esa misma lógica de modelos sucesivos, podemos revisar qué temas y tareas se le adjudicaron a la función en cada uno de ellos. Junto con esto, también revisaremos la posición relativa que en cada

etapa ocupa el órgano de Recursos Humanos como una expresión concreta del devenir que se menciona.

1. *Modelo Tradicional*: En el modelo de administración tradicional las tareas de personal eran realizadas por individuos que se encargaban de variadas tareas productivas y administrativas sin que se percibiera un organismo especializado encargado de ellas. Entre los temas administrados se cuentan: entorno físico, mantención de registros de personal, pago oportuno y reglamentario, selección de personal, análisis de puestos, capacitación técnica orientada a la productividad. El carácter administrativo del área adquiere relevancia principalmente a partir de su habilidad para asegurar una toma de decisiones correcta y apropiada a las normas de la organización.
2. *Modelo de las Relaciones Humanas*: Con el surgimiento de la Administración de Personal y las Relaciones Industriales como especialidades, en las grandes empresas a nivel mundial se configuran departamentos que asumen esos temas por separado, pero teniendo aún una relación de dependencia con un órgano que los subordina. Ambas oficinas podían depender directamente de la Gerencia General, sobre todo Relaciones Industriales, que se ocupaba principalmente de abordar legalmente los temas contractuales, de negociación y de huelga. Como señala Estévez (1994), en Chile nunca se llegó a una diferenciación clave entre ambas especialidades, por lo que el organismo encargado podía adoptar indistintamente la denominación de Personal, Relaciones Industriales o Relaciones Laborales. Entre las tareas asignadas a cada función se cuentan: a) *administración de personal*: descripción de cargos, reclutamiento, selección, capacitación y remuneraciones, y b) *relaciones industriales*: a cargo de organizar a la empresa para enfrentar al sindicato (regulación de la relación empleador – empleados), y en caso de fallar los dispositivos normales, ser capaz de participar en los procesos de negociación y conflicto.
3. *Modelo de los Recursos Humanos*: Ya en la década de los setenta, el fuerte influjo que el Comportamiento y el Desarrollo Organizacional ejercieron sobre las corrientes administrativas, se manifestó también sobre los órganos de Recursos Humanos. Es a partir de este momento cuando a escala mundial los Departamentos de Personal asumen con propiedad el nombre de Recursos Humanos, bregando por posicionarse con más

solidez y relevancia al interior de las organizaciones y asumiendo -en contraste con la Administración de Personal tradicional- “que la administración de los Recursos Humanos es tanto o más importante que la administración de las funciones básicas de Marketing, Finanzas y Operaciones. La expansión del campo, la renovación de sus métodos y su nueva denominación llevó a que los ejecutivos de personal lucharan por legitimar su campo de gestión y defendieran sus dominios de las intromisiones de las otras gerencias. En los moldes de la administración compartimentalizada, si Finanzas controlaba la gestión financiera de cada área de la empresa, Recursos Humanos asumió que debía hacer lo propio con el recurso humano” (Estévez, 1994, p. 7).

A nivel micro-organizacional se hace énfasis en la modernización de los sistemas de personal, de modo tal que contribuyan a fortalecer la motivación: a) dotación (selección de personal a cargo de psicólogos), b) actualización y mejoramiento del desempeño (aplicando conocimiento de medición de la conducta), y c) mantención, desarrollo y desvinculación (en especial desde el punto de vista de los fundamentos teóricos de los sistemas de recompensa y del diseño de la capacitación).

En el nivel macro-organizacional se instala una función de consultoría e intervención, diferente a la gestión de Recursos Humanos habitual. Este punto es clave para entender la tensión entre la tradición y la modernización de la función, pues se relaciona con una mayor influencia de esta función en los resultados y en el negocio.

4. *Modelo de Gerencia Estratégica de Recursos Humanos*: Se manifiesta estructuralmente en la definición de un dominio o territorio del cual se encargó una gerencia especializada, definiendo dentro de ella determinadas subunidades que se hacen cargo de subsistemas específicos de administración del ciclo de vida del trabajador.

Según Albizu y López de Guereño (2001), existe opinión dividida entre los expertos respecto de las implicancias de la denominación *Recursos Humanos*; para algunos sería un nombre moderno que denomina las mismas prácticas de la Administración de Personal tradicional, en tanto otros advierten la presencia de un cambio real en cuanto al “papel vital que juegan los recursos humanos en la empresa, los cambios efectivos que se producen en la gestión efectiva de los Recursos

Humanos y el creciente cuerpo de conocimientos que rodea a las prácticas efectuadas en la gestión de Recursos Humanos” (Schuler 1987, en Albizu & López de Guereño, 2001, p. 132).

La expresión concreta de este modelo demostró tener algunas ventajas indeliberables, especialmente para los encargados de la tarea de gestión de Recursos Humanos: incorpora modelos sistémicos hoy muy difundidos y aceptados, que asocian etapas y tareas a subsistemas que reportan por resultados autónomos, definiendo clara y operativamente la función. Sin embargo, desde una lectura más amplia, se hace evidente la desarmonía producida entre la Gerencia de Recursos Humanos y las tendencias en el diseño de la organización global, especialmente en grandes compañías con múltiples negocios: cuando muchas funciones están replanteándose sus grados de diferenciación e integración en torno a procesos, esta función parece retrasada en lo que respecta a este debate. La importancia creciente y demostrada que se le asigna a los procesos por sobre las funciones, lleva a que en los estados del arte más avanzados, la gestión de Recursos Humanos no pueda perpetuarse como un reducto impermeable y amarrado a su rol funcional. Esto ocurriría principalmente a propósito de la necesidad de volver a pensar sobre el tamaño y distribución de responsabilidades en empresas paulatinamente más y más afectadas por las presiones competitivas, las exigencias de calidad, la incorporación efectiva de un mayor conocimiento como un insumo para la gestión y la administración basada en competencias, entre otros desafíos. La respuesta más empleada a este entorno ha sido acercar lo más posible la toma de decisiones al cliente y al producto, comprometiendo a los ejecutivos en este empeño (Gailbraith & Lawler 1993).

¿Cómo se coordinan las tendencias a la centralización y a la descentralización? Una organización que da mayor importancia formal a un área y concentra la gestión del tema, mientras a la vez se esfuerza en distribuir el gerenciamiento de los factores competitivos, entiende que resulta relevante diferenciar los aspectos estratégicos de los operativos<sup>1</sup>. De esta manera se puede articular un discurso coherente que unifique la progresiva centralización de los aspectos de mayor importancia,

<sup>1</sup> La descentralización, ha tenido diversas expresiones e intensidades en las empresas. En general cuando no se incorpora al análisis el polo estratégico-operativo, lleva aparejada la reducción del tamaño del área y, también en algunos casos, la disminución de su importancia en la organización.

con una descentralización de todas las decisiones que, tomadas en forma autónoma, benefician a la capacidad de respuesta de quienes gestionan el o los negocios de una compañía<sup>2</sup>.

En efecto, muchos autores señalan a finales de los años 90 la proliferación de compañías que son capaces de distinguir los aspectos centrales y estratégicos de nivel corporativo, de aquellos temas de gestión operativa localizados y diferenciados en las unidades a cargo de los procesos específicos (Connolly, Mardis & Down 1997). Es aquí cuando los conceptos de descentralización operativa y centralización estratégica se aplican también al propio diseño del órgano encargado de los Recursos Humanos. Esto se expresa, por ejemplo, en la presencia de consultores internos o "ejecutivos de cuenta" que se hacen responsables de la gestión operativa de determinados ámbitos de Recursos Humanos en las áreas productivas, en una relación de doble dependencia o "dualidad de mando".

La descentralización supone y requiere una integración horizontal, informal o en red, y una tecnología de equipos, grupos de proyecto, relaciones e influencia. La integración descansa en los ejecutivos responsables y sus capacidades, en la unidad de criterios de decisión y actuación, además de coordinación. Aspectos que sólo pueden ser garantizados con un liderazgo relevante de la gente de Recursos Humanos.

Las respuestas a los desafíos que caracterizan este modelo han sido variadas. Sin embargo no es posible afirmar que exista un modelo único para la consolidación del área Recursos Humanos. En lo referido a sus roles, Connolly, Mardis & Down (1997) diferencian tres tipos generales, que también son posibles de encontrar en organizaciones chilenas:

1. Consejero: se trata de un papel de experticia técnica, orientado a prestar un servicio a quienes tiene a su cargo los resultados del negocio. En ese caso predomina la perspectiva de entrega de insumos especializados desde una estructura central hacia la operación, sin intervenir en el establecimiento de las métricas que controlan el desempeño de la línea.

2. Influenciador: a diferencia del caso anterior, este rol supone una actuación más comprometida con la estandarización (como fijación y control) de niveles de actuación óptimos. De allí que se identifique este tipo de gestión como una mixtura entre la entrega de autonomía a la línea y la retención de algunos temas para su administración de forma centralizada y experta.
3. Director: se trata de áreas de Recursos Humanos francamente responsabilizadas de la gestión de personas en términos tanto estratégicos como operativos. Si en los roles anteriores se entiende que aquellas áreas de la organización que están en contacto directo con el negocio y con la tarea operativa deben responsabilizarse de temas como la gestión del liderazgo, la información o las recompensas, en este caso se conceptualiza como una tarea no delegable a criterios descentralizados. A diferencia de la entrega de otros servicios que deben variar tanto como lo requieran las necesidades operacionales de la organización, las funciones de Recursos Humanos tienen una repercusión estratégica sobre los grados de integración y coordinación de la empresa, y por tal razón deben permanecer gestionados por una sola autoridad.

Ello se ilustra en la Tabla 1.

Según lo revisado se podría dar por comprendido el modelo actual de Gestión de Recursos Humanos. Ello pasaría por alto, en todo caso, la necesidad de actualizar una función de personal o Recursos Humanos que estaría tensionada por nuevas tareas y derroteros.

### Orientaciones Futuras de la Función de Recursos Humanos

Revisaremos entonces las lecturas que algunos autores hacen del escenario y requerimientos latentes a los cuales debe responderse en el futuro cercano. En primer lugar, Gailbraith y Lawler (1993) señalan la necesidad de que algún órgano de la empresa logre:

1. Conceptualizar y administrar en el largo plazo las capacidades de las personas como una ventaja competitiva.
2. Vincular el desempeño de las personas y equipos al desempeño global de la organización.
3. Localizar y adaptar correctamente los programas de gestión de forma que sean coherentes con la cultura empresarial que se busca.
4. Administrar el cambio hacia un tipo de

<sup>2</sup> La contrapartida negativa de la descentralización, con debilidad en el control estratégico, es la duplicidad de esfuerzos y gastos, la dispersión, las inconsistencias de los sistemas. También el problema es que los líderes o responsables locales de Recursos Humanos no poseen ni los medios ni la experiencia para equilibrar e integrar las demandas domésticas de la línea en materia de personal, con el desarrollo organizacional global consistente con el proyecto de negocio.

Tabla 1  
El rol desempeñado por Recursos Humanos

Categoría	Rol típico	Política de localización	Establecimiento de estándares	Delegación de servicios	Vías de delegación
Consejero (entregan responsabilidad a las unidades)	Funcionalidad limitada (identificación y desarrollo de futuros líderes, mejores prácticas, políticas corporativas)	Casa matriz	Unidades de negocio	Unidades de negocio	Énfasis en gestores de línea
Influenciador (retienen autoridad estratégica y operativa sobre muchos temas)	Servicios seleccionados (beneficios, bienestar, sistema de información, etc.)	Casa matriz	Casa matriz / Unidades de negocio	Casa matriz / Unidades de negocio	Gestores de línea / sinergias de alta calidad
Director (controlan estrechamente en lo estratégico y operativo)	Amplio rango de funciones (políticas y controles estratégicos, servicios, consultoría)	Casa matriz	Casa matriz	Casa matriz*	Recursos Humanos / otros profesionales de staff

Fuente: Connolly, Mardis y Down 1997.

\* Algunas vías de delegación pueden ser servicios compartidos / centralizados.

organización que se desenvuelve en entornos globalizados de forma competente a través de un desempeño mejorado y mayor involucramiento de los empleados.

5. Nuevos conocimientos en el área de los Recursos Humanos, diferenciándola como un área profesional de especialización.
6. Gestión apropiada de los nuevos medios tecnológicos y su aplicación a las tareas del área (bases de datos fiables, comprensivas y on-line).
7. La legislación laboral en plena mutación le exige no sólo buenas respuestas, sino además la capacidad de dirigir coherentemente las acciones de la empresa en temas como discriminación o protección laboral.
8. Los crecientes niveles de formación y calificación de los empleados y trabajadores, que requieren

respuestas organizacionales distintas a sus necesidades.

En una línea similar, que revisa la gestión de Recursos Humanos desde la realidad de las empresas durante la década pasada, autores como Gratton, Hope-Hailey, Stiles y Truss (1999), así como Stiles, Gratton, Truss, Hope-Hailey y McGovern (1997) proponen las siguientes ideas básicas:

1. La búsqueda de ventajas competitivas durante los 90 ha llevado a las organizaciones a mirar hacia dentro de ellas mismas, en las personas y los procesos que construyen la capacidad de innovación y un compromiso con los clientes. (Barney, 1991; Lundy, 1994; Wright et al., 1994; todos en Gratton, Hope-Hailey, Stiles, & Truss, 1999).
2. Los procesos de gestión de personas tienen el

valor de movilizar la capacidad de transformar la organización.

3. El vínculo significativo entre la estrategia de la empresa y el desempeño individual y grupal, es un desafío ineludible.
4. La relación de ámbitos como éstos, pasa por la habilidad de crear y sostener exitosamente procesos que vinculen estrategia y desempeño tanto de forma vertical (para crear alineamiento con las metas de corto plazo del negocio), horizontal (para crear cohesión) y temporal (y así transformarse para afrontar necesidades futuras del negocio).
5. Así como los vínculos entre estrategia y desempeño se pueden observar en muchas organizaciones como una constante, la fuerza de esos vínculos se comporta como una variable posible de evaluar en distintos procesos y negocios.

Estas observaciones sobre las necesidades futuras a las cuales debe responder la especialidad han sido elaboradas con una lógica anticipatoria, y en un lenguaje de matriz académica. No obstante el panorama actual de la gestión de Recursos Humanos se encuentra influido por estas mismas tendencias y requerimientos, y por tanto la reflexión sobre el futuro puede ser compartida.

#### *Un Marco Emergente para la Estrategia de Recursos Humanos*

Las variaciones en las respuestas de las organizaciones a las tareas que definen la actualidad de los Recursos Humanos son, por cierto, diversas y heterogéneas por tratarse de un tema en evolución y tensión permanente. En la perspectiva de comprender las tendencias futuras de la gestión de personas, se revisarán los planteamientos de algunos autores que explican algunas orientaciones comunes a las organizaciones.

Connolly, Mardis y Down (1997) indican la presencia de tres rasgos que definen el denominado rol estratégico de Recursos Humanos, como modelo que se difunde crecientemente entre las grandes compañías de todo el mundo:

1. Recentralización estratégica: Implica asegurar el máximo control sobre funciones estratégicas de Recursos Humanos que muchas veces estaban entregadas a las unidades de negocio. Sumado a esto, se requiere formalizar progresivamente tareas antes no cubiertas tales como la compensación y desarrollo ejecutivo, programas

de igualdad de oportunidades, investigación sobre la realidad interna de los empleados, reclutamiento y planeación estratégica de los Recursos Humanos, entrenamiento y desarrollo centralizado respecto a temas estratégicos.

2. Economías de escala: Relacionadas a las sinergias corporativas, estas economías de escala incorporan una dimensión económica al manejo de las rutinas administrativas. De esta forma se puede entender el beneficio de centralizar, ya no en un nivel estratégico, sino operativo o transaccional como un área experta que atiende las necesidades de múltiples clientes internos (unidades de negocios, ejecutivos, empleados). Ello se expresa en menores tiempos de respuesta y en el relevo de las tareas operativas respecto a los expertos de Recursos Humanos en las unidades de negocio, lo que contribuye a elevar el valor agregado de la función.
3. Delegación a la línea: Como espejo de lo anterior, la línea deberá asumir directamente la provisión de ciertos servicios antes entregados a las estructuras de Recursos Humanos. Esto implica, por ejemplo, la necesidad de mantener buenos sistemas de información a los que muchos usuarios puedan acceder a lo largo de la organización. El impacto de esta delegación es generar real empoderamiento del gestor de línea en lo referido a administrar personas, quedando a cargo de Recursos Humanos la responsabilidad de definir una estrategia apropiada, que pueda ser conocida y ejecutada con efectividad por quienes necesitan resolver problemas.

La tendencia está marcada hacia orientar y localizar la gestión de Recursos Humanos en el lugar donde se gestiona el negocio. De esta manera, crece la importancia de la función, pero al mismo tiempo se genera incertidumbre por la débil competencia que han mostrado los profesionales de Recursos Humanos para enfrentar este tipo de desafíos anteriormente. El desafío actual se verbaliza como "transformarse en un socio estratégico de negocio".

Por su parte, Truss y Gratton (1994) fundamentan conceptualmente la emergencia de un modelo de Proceso de Gestión de Personas. En desarrollos más actuales (Gratton, Hope-Hailey, Stiles & Truss, 1999; Gratton, 2001) presentan el *Mapa de Procesos de Personas*: a) el ciclo de corto plazo o gestión del desempeño: proceso de establecimiento de objetivos; proceso de evaluación y métricas de desempeño; proceso de recompensas; proceso de en-

trenamiento de corto plazo, b) el ciclo de largo plazo o la cohesión organizacional: proceso de desarrollo del liderazgo; proceso de desarrollo de los trabajadores; proceso de desarrollo organizacional, y c) elementos de retroalimentación y redireccionamiento: reconocimiento de las tendencias que afectan a las personas; análisis de brechas; creación de una estrategia de personas.

La interacción entre los diferentes procesos se ejemplifica en la Figura 1.

En el mismo sentido de relacionar la estrategia del negocio y el desempeño, Galbraith y Lawler (1993) utilizan el concepto de *organización de alto involucramiento*. Este paradigma enfatiza la localización de la información, el poder, el conocimiento y las recompensas al nivel práctico más operativo posible. El gran desafío es la congruencia de una organización dispuesta para este propósito, donde los individuos que tengan el poder para decidir puedan además disponer de la información y conocimiento para hacerlo bien, siendo por tanto recompensados por su desempeño en la medida que éste influya en el desempeño organizacional (Lawler, 1996).

Pero, ¿cuales son los sistemas de gestión que según estos autores, logran articular este círculo virtuoso o sistema de alto involucramiento?

1. Diseño del trabajo y la organización: Apuntando

a involucrar a las personas en el negocio, se despliegan iniciativas que fomenten la apropiación sobre variables como el producto o servicio y el cliente, fomentando el sentimiento de responsabilidad. Estas iniciativas pasan por trabajos enriquecidos individualmente o en equipos, una estructura plana y liviana, actividades organizadas alrededor del producto o servicio y el cliente, además de la constitución de equipos de trabajo mixtos tanto en lo funcional como en lo jerárquico.

2. Disposición y diseño físico del mobiliario y los circuitos de trabajo (layout): Los temas que fundamentan el diseño organizacional tienen también una expresión concreta en el diseño físico de los espacios laborales. Por tanto los temas que predominan en el sistema son el igualitarismo, entendido como un lugar que minimice (en lugar de realzar) las diferencias de status (acceso a instalaciones y lugares). Adicionalmente se trata de apoyar el diseño del trabajo enriquecido con espacios para la interacción y el tratamiento de problemas. Crecientemente se apunta a facilitar la comunicación informal como forma de socialización favorable a la cohesión, a la vez que se enfatiza la interacción entre áreas funcionales alrededor de preocupaciones

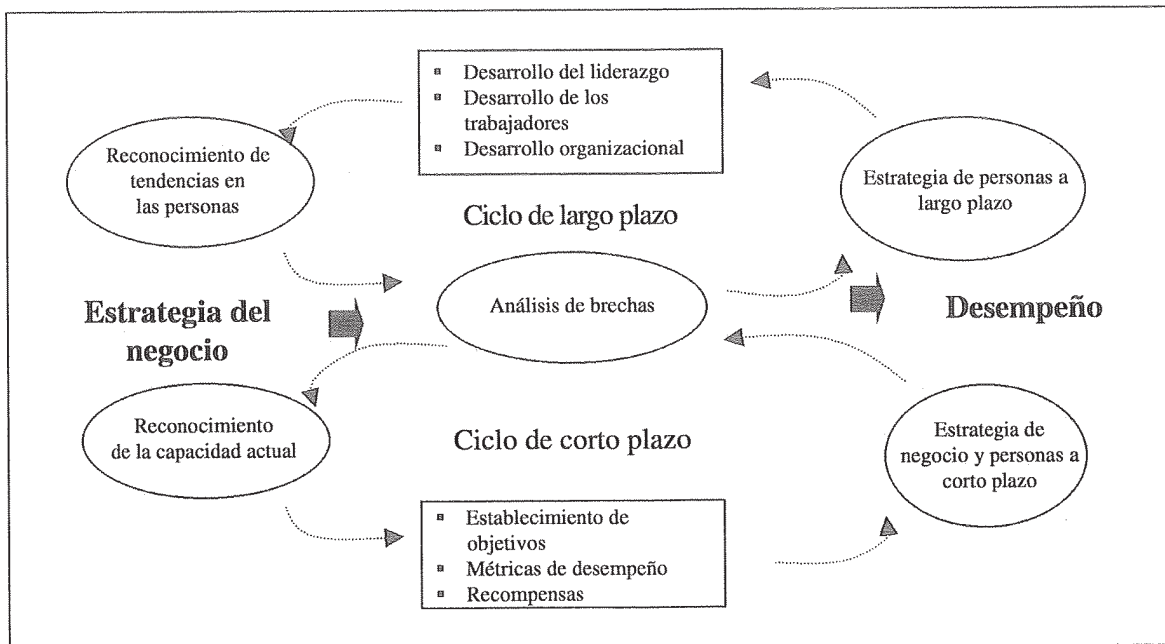


Figura 1. Mapa de Procesos de Personas, que representa el Modelo de Proceso de Gestión de Personas.

- compartidas (áreas de reunión, pocos muros de separación, ubicación compartida para quienes comparten negocios).
3. **Sistemas de información:** El desafío es situar la información crítica para la obtención de resultados, así como la información respecto a los planes y orientaciones institucionales que se requieren para direccionar el día a día. Por tanto se trata de crear sistemas abiertos, de doble vía, descentralizados, con información orientada tanto al desempeño como a las variables humanas del sistema. Ello se alcanzaría mediante prácticas variadas, entre las cuales sobresalen los informes periódicos sobre temas financieros, el uso de tecnología amigable para la distribución on-line de datos, el benchmarking de la competencia, la existencia de sistemas de análisis y procesamiento de sugerencias, cuestionarios de opinión (internos) y la retroalimentación sobre metas de desempeño.
  4. **Rol gerencial:** Al margen del papel que habitualmente desempeñan en las organizaciones (establecer metas y prioridades, tomar decisiones), crear el alto compromiso requiere que los ejecutivos logren empoderar a los miembros de la organización, abriendo espacios para la toma de decisiones, creando y sosteniendo una visión integradora y motivante. En otras palabras, consiste en un rol de articulador de equipos capaces de altos desempeños. Para ello es crítico que el líder conozca, monitoree y administre la dimensión cultural y simbólica de la organización. Otra práctica valiosa es el reconocimiento de las tendencias del ambiente que le permitan imprimir direcciones ajustadas y oportunas a la organización.
  5. **Sistema de recompensas:** Este sistema se hace cargo de perfilar recompensas individualizadas, basadas en el desempeño, orientada al crecimiento. Los criterios normativos más importantes están en la equidad y la apertura en la gestión del sistema. Las prácticas que definen al sistema incluyen la retribución de las habilidades para toda la fuerza de trabajo, la repartición de las utilidades, la propiedad compartida, los sistemas de beneficios flexibles, la gestión participativa del tema, entre otras.
  6. **Capacitación y desarrollo:** Consustancialmente al alto involucramiento, las habilidades y conocimientos deben ser distribuidas ampliamente en la organización. Los temas que se plantean a la empresa son el aprendizaje permanente (lifetime learning), el trabajo colectivo, el crecimiento de las personas, la comprensión del negocio y del entorno económico. Las prácticas apropiadas radican en la educación económica, el entrenamiento y evaluación de habilidades para el trabajo en equipo y la solución de problemas, la utilización de las opiniones de los pares como recurso de aprendizaje, y en general aquellas prácticas vinculadas a lograr regularmente una musculatura organizacional apropiada para sostener altos niveles de calidad.
  7. **Prácticas de selección y retención del personal apropiado:** Una organización de este tipo supone una cuidadosa consideración de variables hasta ahora novedosas, como el compromiso, el ajuste cultura-individuo, el crecimiento personal y la cultura y comprensión generalizada del negocio. Por cierto estos temas modifican prácticas corrientes en el sentido de dar opinión a los pares en los procesos de selección y promoción, poner la evaluación técnica y social como un proceso continuo más que como un hito particular, asegurando que la movilidad interna prevalezca y con ella el desarrollo.
  8. **Políticas de personal:** En este sistema el contenido del texto no es lo único importante, sino también los métodos empleados para su desarrollo. Por ello se destaca la relevancia de construir y administrar políticas de personal con un estilo participativo. Se espera que, como personas responsables y comprometidas, los miembros dispongan de las mayores opciones posibles, a la vez que se refuerce y aliente la interacción social. Un tema por completo nuevo y de la mayor actualidad, es comprender el espacio laboral como compatible con la realidad familiar, flexibilizando de esta manera las prácticas para tomar en cuenta las múltiples responsabilidades de las personas, y creando así un entorno más propicio y consistente con la expectativa de desarrollo integral de los miembros. Las prácticas, creadas participativamente en grupos mixtos, apuntan al uso flexible del tiempo, el teletrabajo, los eventos y celebraciones que favorezcan el encuentro e interacción, las actividades que incluyan a la familia, espacios de fomento a la parentalidad y al cuidado de las familias.
- A partir de los elementos antes enumerados, parece posible encontrar reformuladas las funciones tradicionales de la antigua Administración de Personal. Sin embargo es notorio que aparecen roles



o tareas nuevas para esta función, que en términos más generales significarían un cambio de rol estratégico. Esta discusión corre a la par de otro debate, que corresponde a los recursos de la organización y su relación con la estrategia.

En efecto, desde el punto de vista de la estrategia, la idea de una gerencia de Recursos Humanos que se convierte en un socio estratégico de la alta gerencia, alineando las competencias y asesorando al cambio organizacional puede ser enmarcada en el llamado paradigma de la estrategia de adaptación (strategic fit), que postula que la posición competitiva de una empresa depende de su capacidad de adaptar el estado de su potencial competitivo a las variables críticas de éxito que caracterizan un mercado claramente identificado y, por lo tanto, la estrategia buscará las condiciones óptimas de esta adaptación. En este marco la estrategia de Recursos Humanos es un proceso posterior que sirve a materializar la estrategia y la estructura de la organización.

Más recientemente, y frente a los cambios mundiales, se han reconsiderado las modalidades de alcanzar la excelencia en materia de competitividad, generándose un paradigma emergente que asume la estrategia como intención (strategic intent) (Hamel & Prahalad, 1989, en Castro, Guérin & Lauriol, 1998), o paradigma de los recursos (Mahoney & Rajendram-Pandian, 1992 en Castro, Guérin & Lauriol 1998). En vez de mejorar la posición por adaptación, la intención estratégica es el resultado de un proceso proactivo, que se apoya en una lógica de búsqueda y valoración de recursos considerados pertinentes para realizar esa intención. La organización es un complejo de recursos y capacidades que tienen un carácter singular, no duplicable y que le permiten crear nuevas ventajas competitivas. Este paradigma tiene una consecuencia en el plano del funcionamiento de la empresa, pues rompe con el funcionamiento jerárquico y vertical, y necesita una arquitectura organizativa que estimule la transversalidad, la interdependencia, las experticias múltiples, permitiendo la apertura a la creatividad y flexibilidad. Para que dicho paradigma funcione, la organización debe dotarse de una nueva lógica de acción que estimule y sostenga esos comportamientos dando origen a la acción colectiva concertada: la confianza y la cooperación entre individuos y colectivos.

En el marco de este paradigma, el de los recursos, cobra sentido y coherencia el rol de las relaciones laborales de confianza y colaboración como una

fuerza de ventaja competitiva, que se alinea con los demás procesos de las capacidades organizacionales (Mabey, Salaman & Storey 1998). Del mismo modo, se rediscute la concepción de competencias que, en el modelo de la estrategia adaptativa es un referente normativo definido externamente al individuo, integrándola al paradigma de las capacidades, en un marco ético de respeto al resultado de una construcción social histórica que hace un colectivo de trabajo para enfrentar una situación. Por lo mismo, son singulares, no traslapables mecánicamente, pues son fruto del aprendizaje organizacional. La misma idea es refrendada recientemente por Estévez (2002), quien señala que “las competencias claves de la organización son más que capas o niveles de competencias de personas o equipos. Incluyen las maneras en que las personas trabajan juntas, se comunican, cooperan y se entusiasman unas a otras, a menudo por sobre las fronteras de unidades de negocios o áreas. Son competencias sobre cómo funciona el conjunto de la organización, lo que las hace muy difíciles de emular ya que son un producto histórico y una expresión cultural única. En la medida que son competencias únicas y superiores pueden ser fuente de valor económico” (p. 32).

Este tema tiene también consecuencias al pensar en la medición del impacto de esta función en la empresa (Abarzúa & Robles, 2001), llevando a algunos autores a señalar la sustitución del concepto de recursos por una noción de capital humano o intelectual (Roos & Edvinsson, 1997), ya que tiene un valor intrínseco en términos de competencias, adaptación y motivación tanto individuales como colectivas. En esta conceptualización, sería inaplicable el benchmarking en materia de Recursos Humanos ya que el contexto organizacional (cultura, aprendizaje colectivo) y estratégico debe ser más relevante que otras variables; las prácticas copiadas sólo tendrán impacto si son alineadas sistémicamente, entre otros aspectos, con los otros sistemas de Recursos Humanos, la cultura y la estrategia de la empresa en cuestión (Becker et al., 1997, en Sire & Guérin, 1999).

#### *Prospectando un Perfil para el Nuevo Gestor de Recursos Humanos*

Se han mencionado ya los ámbitos y roles que la gestión moderna de Recursos Humanos hace propios, señalándose la distinción entre gestión operativa y estratégica. Si asumimos que el gerente o director de Recursos Humanos asume la

responsabilidad por estos temas en un rol de constructor del cambio, es decir, con un papel estratégico con la capacidad real de intervenir, es evidente que el perfil de ese y otros miembros de Recursos Humanos es notablemente distinto y más evolucionado que el que predominaba hasta hace un tiempo (y que aún predomina en Chile en numerosas organizaciones).

Esto resulta evidente al observar que a la gestión moderna de la dimensión social de la organización corresponden resultados difíciles de medir, poco tangibles y con períodos prolongados de retroalimentación.

A continuación se definen algunos elementos que constituirían el perfil del gestor moderno de Recursos Humanos. Estas habilidades se vinculan –como hemos visto– con el aporte que a la gestión de personas han hecho el comportamiento organizacional como campo conceptual, y el desarrollo organizacional como tecnología de intervención y aplicación del saber de aquella primera disciplina<sup>3</sup>.

*Habilidades macro y micro.* El equilibrio entre ambos tipos de habilidades es un activo transversal al resto de las competencias que forman parte de este perfil, pues dicho equilibrio comprende una serie de competencias críticas para el desenvolvimiento eficaz tanto en el nivel macro, global o general de la organización en que el gestor se desenvuelve, como también en el nivel micro de relaciones directas con personas y grupos de trabajo.

Las competencias macro dicen relación con la capacidad de observación de una amplia variedad de escenarios a gran escala en organizaciones. Esto evidentemente incluye aspectos estructurales, técnicos y económicos, pero en la perspectiva de sistemas complejos, la mirada política –dinámica del poder y la influencia– es imprescindible como factor que modula y pondera aquellos componentes más “formales”.

Las micro se vinculan con: la capacidad de ayudar y formar a otros de manera efectiva, abierta y recompensante de la relación interpersonal; dirigir y liderar grupos de trabajo y poder manejar conflictos utilizando herramientas aplicadas para su tratamiento. Como puede apreciarse, el dominio de

estas competencias emana del aprovechamiento de experiencia considerable en el terreno de las relaciones interpersonales y de grupos en el trabajo, y de habilidades más amplias y genéricas como la capacidad de empatía y de self-awareness.

*Habilidad de reflexión sistémica, estratégica y anticipatoria.* Como se esbozó anteriormente, en escenarios complejos como las organizaciones, y más aún debiendo lidiar con fenómenos que por definición se desenvuelven en forma no lineal –esto es, las personas, grupos, sus motivaciones, intereses y comportamiento en las organizaciones que los acogen–, el gestor de Recursos Humanos requiere la capacidad de pensar las dimensiones social y técnica de la empresa de manera compleja, multilateral, evitando las hipótesis de relación causa-efecto demasiado simples, directas y definitivas, y sobre todo evitando los análisis cortoplacistas. Es aquí donde es fundamental la disposición al planeamiento estratégico, proyectando y ponderando el futuro en los ámbitos correspondientes, de manera de ir al paso de los acontecimientos e incluso adelantarse a la ocurrencia de ellos, de manera de evitar una gestión meramente reactiva y paliativa.

*Habilidad en el ejercicio del poder y la influencia.* El poder del directivo en una organización proviene de la posición formal de autoridad y de los recursos –económicos, de información y conocimiento, vinculables– con que cuenta. Su ejercicio cotidiano es mucho más un arte complejo y delicado que un oficio que pueda aprenderse siguiendo lineamientos estándar o reproducibles en todo lugar y circunstancia. Ejercer el poder para conducir organizaciones conlleva también una dimensión ética ineludible, pues el grado de control que se posee sobre el trabajo y la vida de otros es una responsabilidad que se verifica constantemente. Por otro lado, el directivo de Recursos Humanos no es quien toma las decisiones últimas en una empresa; es aquí dónde la capacidad de influencia se juega su prueba más importante: ser capaz de influir a los directivos de línea, que con una formación generalmente vinculada a las ciencias exactas, ingenieriles y económicas, no cuentan entre sus mayores capitales la capacidad de lectura de lo que hemos llamado la dimensión social de la organización, el comportamiento no lineal y la configuración sistémica e interdependiente del colectivo que encabezan. Ejercer influencia –que a diferencia del poder depende mucho más de la recepción discrecional de los otros– pese a no ser un

<sup>3</sup> Es importante notar la creciente incursión de psicólogos en estos roles como también el hecho que al aumentar la complejidad de la tarea también se desarrolla un perfil más bien generalista de los profesionales del área.

desafío novedoso para los directivos de Recursos Humanos, sí es un objetivo que muchas veces fracasa debido, por un lado, a la capacidad limitada del directivo para influir, o por otro, a la escasa capacidad de la organización y sus conductores para comprender la relevancia de los temas y las maneras de abordarlos que la gestión moderna de Recursos Humanos propone. Gran parte de la tensión se encuentra en que la gente de Recursos Humanos debe integrar dos demandas aparentemente contradictorias en su gestión: responsabilidad por los resultados del negocio y responsabilidad por la solidaridad colectiva y el involucramiento de los actores de la organización (Ulrich, 1996).

*Habilidad para la gestión del cambio.* Gestionar los cambios en una organización supone las capacidades de razonamiento sistémico, estratégico y anticipatorio a que ya hemos hecho mención. Sin embargo el fenómeno del cambio –y del cambio organizacional en particular– es un campo de conocimiento que posee sus propias claves, zonas de claridad e incertidumbre, por lo cual se asume que serán los iniciados en los campos del comportamiento y desarrollo organizacional los que cuenten con el bagaje más apropiado para desenvolverse. Gestionar el cambio significa tener presente sus distintas etapas, las tareas principales que cada etapa demanda, los riesgos que implican y las maneras posibles de involucrar a los miembros de la organización en las sucesivas transiciones.

*Conocimiento de la dinámica y el lenguaje de los procesos vinculados al giro principal.* Si las dimensiones social y técnica de la organización interactúan recíproca y permanentemente, el gestor de Recursos Humanos no puede refugiarse en su experticia particular y desconocer las variantes fundamentales del negocio. El conocimiento de la interacción de los procesos del negocio con los ámbitos de Recursos Humanos es parte fundamental del rol del directivo de Recursos Humanos en la empresa; por tanto, debe ser capaz de interactuar con sus contrapartes efectuando procesos de “traducción” de ida y vuelta de los respectivos marcos lógicos.

## Conclusión

Una creciente evolución del área Recursos Humanos puede ser sintetizada en: a) integración compleja de la función que relaciona sistémicamente las distintas actividades que la componen (cambio or-

ganizacional, cultura, competencias, relaciones laborales, satisfacción y calidad de vida); b) importancia y centralidad creciente en el gerenciamiento de cualquier organización, considerándola un soporte clave de las estrategias generales; c) reapropiación progresiva de aspectos estratégicos de esta función por los ejecutivos de línea y una externalización de aquellos aspectos considerados como operacionales; y d) una profesionalización creciente de los encargados del área, aparejada de un perfil de generalista, que incorpora llamativamente competencias psicosociales.

Sin embargo, persiste la tendencia de adoptar un punto de vista reduccionista de la gestión de Recursos Humanos y su rol en la empresa. El más evidente es respecto de las herramientas de gestión disponibles, de las cuáles aún se piensa que un “buen” sistema, si es bien utilizado, debe conducir automáticamente al resultado esperado, como si éste se aplicara a una materia inerte. Esta idea mecanicista no considera aspectos como los objetivos propuestos ni tampoco el contexto intra y extra organizacional.

Existe igualmente otra forma de reducción, más bien teórica pero de impacto en la gestión, que se produce al analizar el rol de la función de Recursos Humanos en la estrategia de la organización. El método de Michael Porter (1985), propone una lógica en que la estrategia determina la estructura, y la estructura determina los Recursos Humanos. En esta lógica secuencial el tema de las personas queda subordinado. En la literatura y las prácticas de algunas empresas emerge más recientemente una lógica de analizar la estrategia consistentemente con las capacidades organizacionales, en un contexto de colaboración y confianza, como forma de generar competitividad. En ese cuadro la gestión de “lo social” es crucial.

Finalmente, hay que decir que a pesar de los desarrollos planteados, no se trata de dar a esta función un contenido ideal. Dicho contenido evoluciona y deviene en aquello que las circunstancias externas e internas de una organización posibilitan o requieren. Aquí también y, consecuentemente con la estrategia de las capacidades, es dependiente del juego de los actores y sus aspiraciones y exigencias de funcionamiento de la organización.

## Referencias

- Abarzúa, E. & Robles, J. (2001). *Modelo de balance e indicadores para la gestión de Recursos Humanos*. Manuscrito no publicado.

- Albizu, E. & López de Guereño, A. (2001). La gestión de los recursos humanos: Retos y tendencias de una función en cambio. *Alta Dirección*, 216, 127-137.
- Castro, J. L., Guérin, F. & Lauriol, J. (1998). Management stratégique et gestion des ressources humaines. Le modèle des 3C en question. *Revue Française de Gestion*, 118, 75-89.
- Connolly, T., Mardis, W., & Down, J. (1997). Transforming human resources. *Management Review*, Junio, 11-16.
- Estévez, R. (1994). *Estrategias para el desarrollo de los Recursos Humanos en Chile en la década de los '90*. Tutorial presentado en el XVII Taller de Ingeniería de Sistemas, Departamento de Ingeniería Industrial, Universidad de Chile. Santiago.
- Estévez, R. (2002). *Estrategia y modelo de gestión corporativa de Recursos Humanos*. Manuscrito no publicado.
- Galbraith, J. & Lawler, E. (1993). *Organizing for the future: The new logic for managing complex organizations*. New York: Jossey-Bass Management Series.
- Gratton, L. (Ed.) (1999). *Strategic human resource management: Corporate rethoric and human reality*. Londres: Oxford University Press.
- Gratton, L., Hope-Hailey, V., Stiles, P. & Truss, C. (1999). Linking individual performance to business strategy: The people process model. *Human Resource Management*, 38 (1), 17-31.
- Gratton, L. (2001). *Estrategias de capital humano*. Madrid: Prentice Hall.
- Lawler, E. (1996). *La ventaja definitiva*. Barcelona: Granica.
- Mabey, C., Salaman, G., & Storey, J. (1998). *Human resource management*. Great Britain: Blackwell Publishers.
- Miles, R. (1975). *Theories of management. Implications for organizational behavior and development*. Tokyo: McGraw-Hill.
- Porter, M. (1985). *Competitive advantage*. New York: The Free Press.
- Roos, J. & Edvinsson, L. (1997). *Intellectual capital*. London: Mac Millan Business.
- Sire, B. & Guérin, G. (1999). Où va la fonction RH? *Les Notes du LIRHE*, 284, janvier 1999.
- Stiles, P., Gratton, L., Truss, C., Hope-Hailey, V. & McGovern, P. (1997). Performance management and the psychological contract. *Human Resource Management Journal*, 7 (1), 57-66.
- Truss, C. & Gratton, L. (1994). Strategic human resource management: A conceptual approach. *International Journal of Human Resource Management*, 5 (3), 663-686.
- Ulrich, D. (1996). *Human resource champion*. Boston: Harvard Business School Press.