

~~Procesos~~ ~~Recursos~~ Humanos en los Negocios

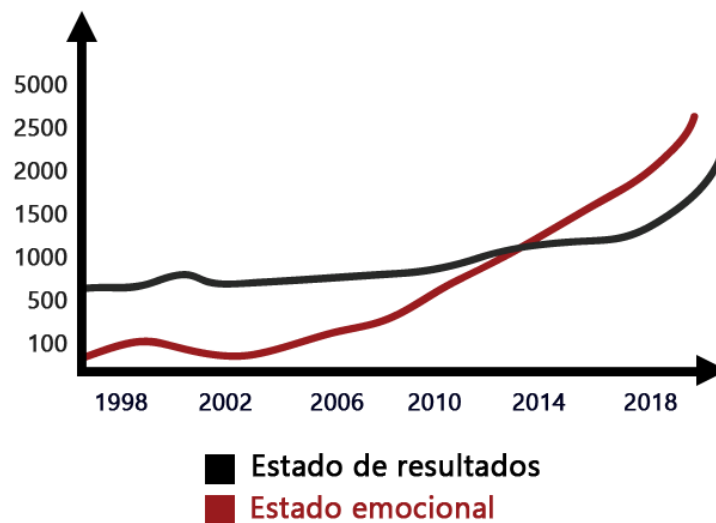
Resiseño del "modelo de negocio"
de lo relacionado con el recurso humano



- ¿Quién es el verdadero "responsable de los Recursos Humanos"?
- De los "procesos de negocio" a los "procesos humanos de negocio"
- Del reporte operativo de personal al "scorecard de recursos humanos", para una efectiva toma de decisiones

PABLO SANTA MARÍA G.

- Alineando el "proceso de planeación de recursos humanos" a la "estrategia, plan de negocio y necesidades de la organización".
- Hacia una redimensionada "identidad", "tendencia" y "posicionamiento" del factor humano en la empresa, a través de un renovado modelo de negocio que le otorgue el valor y lugar que realmente ocupa en los negocios y organizaciones.
- ¿Diferentes planes de estudio para preparar al nuevo "Director de Procesos Humanos de Negocio"?



Es frecuente encontrarnos con organizaciones que se encuentran en el cuadrante 1 que se muestra en la contraportada, generando excelentes niveles de rentabilidad, a pesar de tener un estado emocional negativo o con oportunidades de mejoría.

¿Será posible que una organización mejore sus resultados de negocio al mejorar el estado emocional como se muestra en esta gráfica?

A quién está dirigido:

- A todos los que trabajan para el área de Recursos Humanos.
- A todos los que se están preparando para trabajar en le área de Recursos Humanos.
- A todos aquellos que tienen Recursos Humanos o Personal bajo su cargo, para que conozcan y entiendan cómo impacta el estado emocional en los resultados de su departamento, área u organización.

Procesos Humanos en los Negocios

Pablo Santa María González

La primera edición de este libro fue publicada en el año 2008 con un tiraje de 1000 libros, a través de Pearson Prentice Hall.

ISBN: 978-970-26-1265-0

Dedicatoria

A Male mi esposa y compañera de toda la vida.

A mis hijos Pablo, Beto y Ana, quienes ya están escribiendo su propio libro de vida.

A mi Papá (qepd) y a mi Mamá (qepd) que me dieron la vida.

A mi hermano Rafael (qepd).

A todos aquellos que estuvieron atentos y apoyando este esfuerzo.

Agradecimientos

La propuesta de este libro es un testimonio de agradecimiento para aquellos familiares, amigos, jefes, colaboradores, colegas, compañeros, maestros, alumnos y clientes que han sido un apoyo constante a través de sus enseñanzas, comentarios, indicaciones, sugerencias y observaciones.

Quiero referirme en particular a Pedro Padilla, Juan Saavedra (qepd), Gabriel Mancera, Héctor Carrillo, Alicia Santa María, Martín Domínguez, Manu Meneses, Hugo Rivera, Pablo Guerrero y a Pearson Educación, muchas gracias a ustedes.

Conté con la colaboración de una trilogía de asesores, a quienes les agradezco me hayan iluminado e impulsado cuando se oscurecía el camino.

Gracias a Dios.

Contenido

Introducción	11
Como usar este libro	17

PARTE I

Modelo de evolución de la gestión de los recursos humanos 22

Capítulo 1. Como vincular y alinear la estrategia, el plan y los objetivos de recursos humanos con la estrategia, el plan, los objetivos y necesidades del negocio 24

- a) ¿Por qué se debería de considerar estratégico lo relacionado con los recursos humanos? 27
- b) Expectativas de un director general o dueño de negocio 29
- c) Para apellidarse “estratégica” tendría que llamarse “planeación” 31
- d) Posicionamiento del área de recursos humanos 32
- e) Involucrándose en los procesos de la cadena de valor y de compensación variable 34
- f) Consideraciones para un área de recursos humanos estratégica 34

Capítulo 2. Diseño y desarrollo del modelo de medición o tablero de control / scorecard de recursos humanos, que permite correlacionar el estado de resultados con el estado emocional del negocio 37

- a) Correlación entre el estado de resultados con el estado emocional 38
- b) De lo tangible a lo intangible 42
- c) Inclusión del tablero de control / scorecard de recursos humanos en el balanced scorecard 44
- d) La necesidad de la contabilidad gerencial para la toma de decisiones 44
- e) Indicadores operativos de los procesos de negocio 46
- f) Centro de información, plataforma tecnológica y centro de reportes 47

Capítulo 3. Diseño y desarrollo de la planeación estratégica de recursos humanos como proceso alineador y de enlace 48

- a) Proceso de planeación de recursos humanos 49
- b) Enlace vertical hacia la estrategia, los objetivos y las necesidades del negocio 50
- c) Enlace horizontal hacia los procesos y productos de recursos humanos 52
- d) De quién es responsabilidad la planeación de recursos humanos 55
- e) El jefe inmediato como responsable terminal de la planeación de recursos humanos 56

Capítulo 4. Diseño y transformación de la estructura organizacional de los servicios que ofrece el área, como consecuencia del proceso de planeación de recursos humanos	61
a) La función determina la estructura	62
b) La razón de ser de los procesos en las transformaciones organizacionales ...	62
c) Procesos integrales versus procesos fragmentados	67
d) Organizaciones = procesos tradicionales	68
 Capítulo 5. Integración de los procesos de negocio con los procesos de recursos humanos para generar los procesos humanos de negocio	69
a) Procesos de negocio como cadena de valor	70
b) Procesos de recursos humanos	72
1. Planeación de recursos humanos	73
2. Integración de los recursos humanos.....	87
3. Entrenamiento	89
4. Compensación y reconocimientos	90
5. Comunicación organizacional	91
6. Administración	92
c) Mejores prácticas, productos y servicios de recursos humanos	93
d) Procesos de negocio + procesos de recursos humanos = procesos humanos de negocio	95
 Capítulo 6. Diseño y desarrollo del nuevo organigrama de la gestión y las responsabilidades de los recursos humanos	98
a) ¿Quiénes son los responsables indirectos y mediatos? ¿Quiénes son los responsables directos e inmediatos?	99
b) Propuesta de estructura organizacional para el negocio	100
c) Propuesta de estructura organizacional para recursos humanos	101
 Capítulo 7. Diseño y transformación de los nuevos papeles, competencias y lenguajes para la gestión de los recursos humanos	111
a) Del director general	112
b) Del director de recursos humanos	113
c) Del equipo de recursos humanos y su evolución para convertirse en consultores de negocio	114
d) Del jefe inmediato o de los que tienen personal bajo su responsabilidad como directores de recursos humanos	119
e) Integración de los nuevos lenguajes de comunicación en el negocio como si fuera un baile	122
f) ¿Cómo quisieran ver al director y al equipo de recursos humanos?	124

PARTE II

Modelo de diagnóstico para la gestión de los recursos humanos 127

Capítulo 8. Introducción al diagnóstico	129
a) Diagnóstico integral	133
b) Plan de acción	133
c) Diseño y desarrollo del modelo de medición	133
d) Evaluación / diagnóstico	133
Capítulo 9. Diagnóstico integral. ¿dónde estamos?	134
a) Hacia donde nos queremos dirigir	134
1. La estrategia del negocio, sus objetivos para el corto y mediano plazos, su situación financiera	136
2. La situación de la empresa para implementar procesos de cambio ...	137
3. La situación de recursos humanos, de su estructura, línea de reporte, procesos, mejores prácticas, productos y servicio, sistemas de medición, etcétera	139
4. El posicionamiento y la credibilidad del responsable de recursos humanos, así como el ciclo en que se encuentra la función	142
5. El posicionamiento del director general y de los principales directivos en cuanto a los recursos humanos	146
6. El entendimiento de los procesos de la cadena de valor del negocio .	147
7. Los sistemas de medición de los procesos de negocio y de lo que atañe a los recursos humanos	148
Capítulo 10. Plan de acción. ¿Podrán ayudarnos Sun Tzu, Maquiavelo y Michael Porter?	150

PARTE III

Modelo de Medición 155

Capítulo 11. Consideraciones hacia una metodología y un modelo de medición del recurso humano	160
a) Razones para desarrollar una metodología de medición de los recursos humanos	161
1. Intención de la metodología de medición	161
2. ¿Qué se pretende medir?	162
3. ¿Qué tipos de indicadores consideran?	163
4. Contabilidad gerencial y control gerencial	163
5. ¿Área de gasto o ahorro?	164
6. Tangibles e intangibles	164

7. Denominador versus numerador	165
8. Indicadores operativos que no han sido traducidos al lenguaje de negocio o lenguaje financiero, limitando la compensación variable	168
9. Planeación financiera y estratégica de recursos humanos	168
10. El estado de resultado no reporta información relativa a los recursos humanos	169
b) Consideraciones iniciales para diseñar el tablero de control / scorecard de recursos humanos a través de un modelo de medición	169
1. ¿Qué es el tablero de control / scorecard de recursos humanos?	169
2. Alineación de las estrategias, plan y objetivos de recursos humanos, con las estrategias, plan, objetivos y necesidades del negocio	170
3. Elementos del modelo de medición	171
4. Consideraciones finales	173
Capítulo 12. La contabilidad gerencial en el diseño del centro de información	175
a) ¿Qué es la contabilidad gerencial?	176
b) Diseño de la estructura del sistema de contabilidad gerencial	177
c) Centro de información	179
1. BIRH (Bloque de Información de Recursos Humanos)	181
2. IMAICA (Identificación, Medición, Análisis, Interpretación, Comunicación y Acción)	187
3. Tableros de control de indicadores por procesos de recursos humanos	191
Capítulo 13. El control gerencial en el diseño del centro de reportes de recursos humanos	193
a) Sistema de creencias	195
b) Sistema de límites	196
c) Sistemas interactivos de control	200
d) Sistemas diagnósticos de control	202
e) Construyendo una estructura de costos a partir de los sistemas de contabilidad y control gerencial	204
f) Hacia una cultura de gestión de reportes	205
Capítulo 14. Tablero de control / scorecard de recursos humanos	207
a) El centro de información de lo relacionado con los recursos humanos	209
1. Identificación de todos los indicadores operativos, contables y financieros de cada uno de los procesos de recursos humanos	210
2. Selección de los indicadores que conformarían o contendrían cada uno de los reportes de recursos humanos	211
b) El centro de reportes de recursos humanos	211
c) La plataforma tecnológica de los sistemas de extracción, explotación, integración de información y elaboración de reportes	215

d) Construyendo los centros de información y reportes de recursos humanos ..	216
e) Construyendo los primeros pasos para la correlación del estado emocional con el estado de resultados	220
f) Construcción continua del modelo de medición	222
g) Disciplina y secuencia en el modelo de medición	223
h) Reflexiones finales sobre el modelo de medición	224

Anexo 1

Valor o costo de oportunidad	225
---	------------

Anexo 2

Contabilidad y control gerencial	232
---	------------

Anexo 3

Contribución a través de la evaluación del desempeño	238
---	------------

INTRODUCCIÓN

¡Qué gran reto llegan a tener los responsables de la función de recursos humanos para comunicarse eficazmente con el director general y con la alta dirección de sus compañías! A menudo parece que, mientras el director general sintoniza su radio en FM, la gente de recursos humanos sintoniza en AM. No cabe duda, pues, que el puente de comunicación requiere una mejora sustancial.

Después de 20 años en la profesión tuve la oportunidad de actualizarme al estudiar una maestría en administración de empresas, la cual concluí en el año 2000, que me hizo ver con ojos críticos la problemática y oportunidades para subir de nivel la función de recursos humanos.

También tuve la oportunidad de ir a vivir al extranjero con mi familia a finales de 2001, lo que me dio tiempo para aislarme y cuestionar, criticar y proponer ideas distintas al modelo de negocio tradicional del área. El libro quedó listo para su publicación a mediados de 2004, pero por razones del destino quedó en suspenso.

Resumiendo lo anterior, las razones que me motivaron a escribir este libro fueron:

- Replantear el “*modelo de negocio de recursos humanos*”, con el fin de ofrecer soluciones oportunas, eficientes y efectivas a los objetivos y necesidades de los clientes internos del negocio.

Las condiciones y necesidades de los negocios han cambiado aceleradamente con el paso del tiempo y seguirán cambiando. Pareciera que recursos humanos sigue actuando con un modelo de negocio del pasado, el cual tiene que evolucionar al ritmo del cambio y cerca de la realidad del negocio, para lo cual tendría que:

- o Replantear los procesos y mejores prácticas del área iniciando por el diseño del proceso de planeación estratégica de recursos humanos.
- o Replantear su estructura organizacional de una manera constante, lo mismo que el perfil de profesionales que requiere.
- o Ligar la contribución de los recursos humanos con los resultados del negocio a través de lo que se podría llamar el “estado emocional”, esto respaldado por un tablero de control o *scorecard* de recursos humanos.

Con lo anterior, se busca propiciar un lenguaje de negocio y de comunicación distinto, que les permita a los responsables de recursos humanos un posicionamiento como socios estratégicos de negocio.

- o Desarrollar una renovada identidad, credibilidad y tendencia de recursos humanos a través del posicionamiento de los “procesos humanos de negocio” en lugar del concepto tradicional de recursos humanos.
- La ejecución y gestión del modelo de negocio de recursos humanos propuesto debe permitir una “responsabilidad compartida” entre los responsables naturales del diseño y custodia del modelo, y de quienes hacen la gestión directa de los procesos y mejores prácticas incluidos en el modelo:
 - o En lugar de tener directores de recursos humanos, deberíamos de tener directores de procesos humanos de negocio, pues en cada proceso de negocio siempre estará presente un proceso de recursos humanos y el factor humano, representado por un jefe(s) y un colaborador(es).
 - o El jefe inmediato de cualquier nivel jerárquico debería ser el verdadero director de recursos humanos, pues tiene la responsabilidad y contacto directo e inmediato con el personal que les reporta.

Es difícil aceptar cuando el presidente o director general de la compañía en la que colaboramos afirma algo como: “Pablo, sabes sobre recursos humanos, pero no tienes el lenguaje del negocio para comunicarte con efectividad, como para que puedas influir e impactar en el negocio, empezando porque no cuentas con indicadores tangibles que hagan ver cómo contribuyen al negocio los resultados de recursos humanos”.

Me parece que lo anterior sucede con frecuencia. También se dan situaciones en las que el director general no conoce, no le da importancia o no le interesa obtener más conocimiento sobre la gestión de los recursos humanos de su empresa. En otros casos, al director general le puede bastar que el área de recursos humanos consiga que “no se hagan olas”, que el sindicato se mantenga tranquilo y que dicho departamento pague la nómina a tiempo; si todo ello ocurre, todo estará bien.

Por otro lado, la preparación universitaria y la formación profesional que normalmente adquieren los responsables del área de recursos humanos está lejos de la forma en que los

negocios se manejan y administran en la vida real, de cómo piensan y actúan los directores generales sobre la forma de generar un negocio rentable, con mejores ingresos y gastos reducidos, así como otros aspectos relacionados con los procesos y el lenguaje del negocio.

Al parecer, los programas universitarios de estudios con los que se prepara a los futuros profesionales del área de recursos humanos también requieren modificaciones. Por eso, no me cabe la menor duda de que éste debería ser uno de los puntos de partida para conseguir una evolución de los recursos humanos.

Por otro lado, en ocasiones el personal del área de recursos humanos está muy lejos de los procesos de negocios de la compañía a la que sirve (no obstante que provee un servicio al negocio mismo), lo cual le impone limitaciones para producir y ofrecer soluciones a las necesidades de la organización a través de productos y servicios que serán utilizados por sus clientes.

También es cierto que en el área de recursos humanos se llegan a manejar “intangibles”, como el compromiso, la satisfacción, la lealtad o el nivel de motivación de logro del personal. Sin embargo, poseen una dificultad inherente: no se pueden medir o al menos no como son medidas otras cosas. Pese a esta dificultad, no implica que *no se pueda* hacer algo, esto es, que no se puedan medir o al menos estimar de alguna manera.

Entre otras cosas, por todo lo anterior, así como para actualizarme, decidí estudiar una maestría en administración de empresas, con el propósito de ampliar mi lenguaje de negocios, empezando por el financiero, y entender cómo piensa, actúa y se comunica un director general. Esto debía ser así, considerando que el director general no sólo es medido a través de un estado de resultados, sino que es, a la vez, el principal cliente del director del área de recursos humanos.

La maestría, además de una buena actualización en distintos temas de negocio, me dio la oportunidad de pensar sobre las oportunidades antes mencionadas; entre ellas, ¿se ha imaginado qué sería si se pudiera analizar la correlación entre la productividad y la rentabilidad de las empresas con la satisfacción, el compromiso y la lealtad de su personal? Ciertamente, es una tarea difícil, pero no imposible.

A menudo escuchamos que:

- Los recursos humanos constituyen el principal activo de las empresas.
- Si una compañía perdiera todo, excepto a su personal, con eso bastaría para reconstruirla.

- Sin el apoyo y la contribución del grupo de colaboradores de la empresa, no se hubieran podido alcanzar los buenos resultados que se han logrado.

Esto confirma que los recursos humanos son muy importantes, pero lo cierto es que también escuchamos opiniones como éstas:

- El área de recursos humanos es un mal necesario.
- Los recursos humanos constituyen el principal gasto de las empresas y no contribuyen a los resultados del negocio.
- No es necesario que el área de recursos humanos sea considerada para tomar las decisiones importantes del negocio

Resulta curioso que, por un lado, los recursos humanos (entendidos como el personal) son considerados importantes y relevantes, pero, por el otro lado, el área de recursos humanos es vista como algo no tan bueno, aunque necesaria para encargarse de actividades centrales para el negocio, como contratar, pagar y despedir. Esto puede ser incómodo para quienes se desempeñan dentro del área de recursos humanos o puede ser una llamada de atención.

Al parecer, faltaría considerar dentro de lo relacionado con los recursos humanos a los jefes inmediatos (directores, gerentes, supervisores) como los responsables que hacen la “gestión” de los procesos y productos de recursos humanos hacia el grupo de empleados, trabajadores o colaboradores que tienen bajo su responsabilidad.

La evolución o revolución de lo concerniente a los recursos humanos varía de una organización a otra. En algunos casos puede darse en forma gradual, mientras que en otros llega a ser revolucionada y convulsionada, dependiendo de varios factores que se deben entender, y para ello podemos servirnos del diagnóstico integral referido en el capítulo 9 de la parte II.

Esta evolución o revolución ha dependido principalmente de dos factores:

- De la propia evolución del área de recursos humanos:
 - o De sus procesos, productos y servicios.
 - o De su estructura de servicio.
 - o De sus sistemas de apoyo y gestión.

- o De su posicionamiento y de la influencia que ejerce en la organización.
- De la evolución de quien hace la gestión directa de lo relacionado con los recursos humanos (jefes inmediatos, empezando por el director general):
 - o De su capacidad de liderazgo en la gestión que realiza sobre su personal.
 - o De su capacidad gerencial para maximizar sus recursos, principalmente el humano.
 - o De su capacidad para cambiar.
 - o De su capacidad para aprender y asumir responsabilidades.

En gran medida, la evolución o revolución de lo relacionado con los recursos humanos depende, sin duda alguna, de la “influencia” que desempeñe el director o responsable del área de recursos humanos en el diseño, normatividad, implementación y ejecución o gestión eficaz de los procesos, productos y servicios de recursos humanos, los cuales serán gestionados o ejecutados a través de terceros, que son los jefes inmediatos (directores, gerentes, jefes, supervisores); confiando que este director de recursos humanos está actuando institucionalmente y no por objetivos personales de poder y control o de supervivencia mediocre en el puesto.

En resumen, se puede considerar que el director de recursos humanos (y su área) establecen las normas y políticas de los procesos, mejores prácticas, productos y servicios que se ofrecen al personal y a los jefes inmediatos en los distintos niveles jerárquicos.

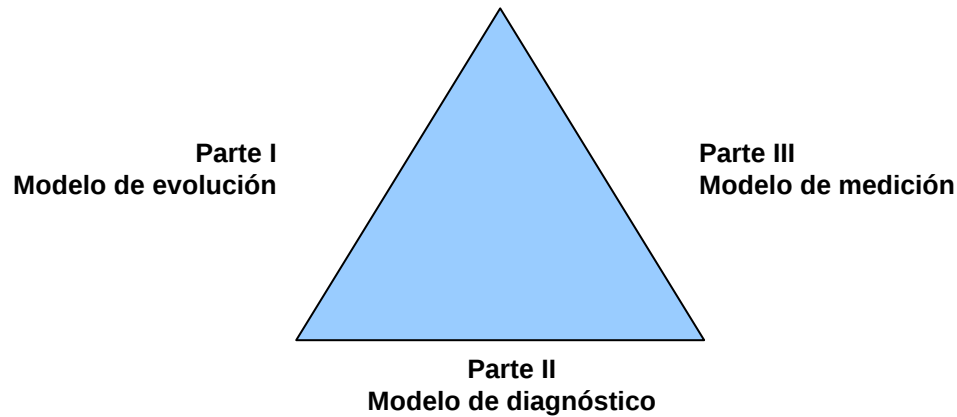
También se podría considerar que cada jefe inmediato es, en realidad, el director o jefe de recursos humanos del personal que tiene a su cargo.

Además, puede argumentarse que la gestión de los recursos humanos también es responsabilidad del propio empleado, aunque visto desde otra perspectiva.

Este libro consta de tres partes:

- La parte I incluye el modelo de evolución hacia los procesos humanos de negocio.
- La parte II aborda el modelo de diagnóstico, el cual sería el primer paso a seguir para saber cómo intervenir.

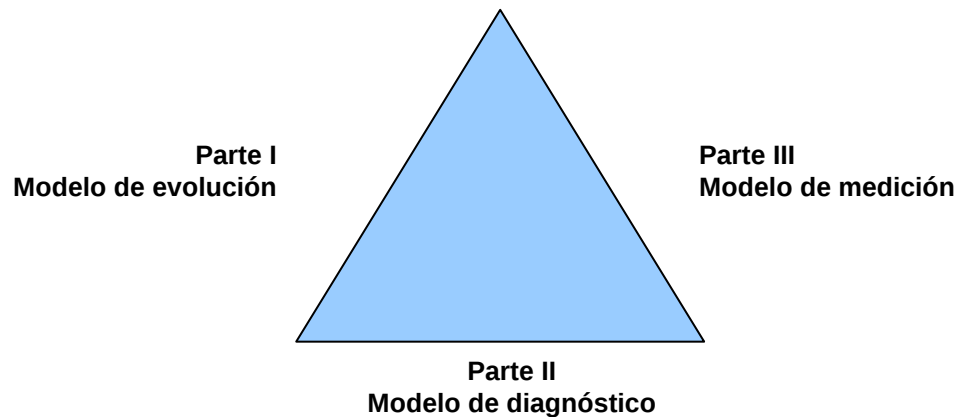
- La parte III expone el modelo de medición de recursos humanos que permitirá al área de recursos humanos comunicarse en el nivel requerido.



El libro ofrecerá al lector tanto la posibilidad de reflexionar sobre el desempeño actual de los procesos de recursos humanos y del negocio, como la posibilidad de ver alternativas a la gestión de recursos humanos, amén de las herramientas necesarias para transformar y hacer *evolucionar o revolucionar* su área de responsabilidad, contribuyendo, de esta manera, en los resultados de su negocio; asimismo, le permitirá conocer su impacto a través de tres modelos correlacionados entre sí.

CÓMO USAR ESTE LIBRO

Figura 1



Para **evolucionar** necesitamos saber **dónde estamos parados**, para lo cual requerimos de un MODELO DE DIAGNÓSTICO (parte II).

Para **evolucionar** necesitamos establecer un **plan de acción** a seguir, para lo cual requerimos de un MODELO DE EVOLUCIÓN (parte I).

Para **evolucionar** necesitamos conocer el **nivel de avance, contribución y ahorro**, para lo cual requerimos de un MODELO DE MEDICIÓN (parte III).

El libro está escrito de tal forma que pueda servir como guía para auxiliar al lector en su intento de hacer evolucionar lo relacionado con los recursos humanos de su organización, a través de una propuesta de “modelo de negocio” que a su vez consta de tres modelos que se plantean a continuación.

El libro contiene tres partes. Sugiero que las lea en secuencia ascendente, pero cuando trate de “aplicarlas”, puede leer primero la parte II, seguida de las partes I y III, en ese orden.

Cada una de las tres partes contiene los elementos de los modelos de los que forman parte, los cuales están reflejados en el triángulo inicial, e incluyen sus respectivos capítulos, además se incluye la forma en que se relacionan entre sí las distintas partes o modelos.

- Parte I. MODELO DE EVOLUCIÓN. En pocas palabras, es el plan de acción o los **pasos a seguir para evolucionar, revolucionar o transformar lo relacionado con los recursos humanos**.
- Parte II. MODELO DE DIAGNÓSTICO. En él se establece el **diagnóstico de la situación actual** como paso inicial para determinar el **plan de acción o modelo de evolución**.
- Parte III. MODELO DE MEDICIÓN. Es una parte del modelo de evolución o plan de acción que se refiere específicamente al **diseño del tablero de control o scorecard de recursos humanos**, el cual está basado en un **centro de información y un centro de reportes**.

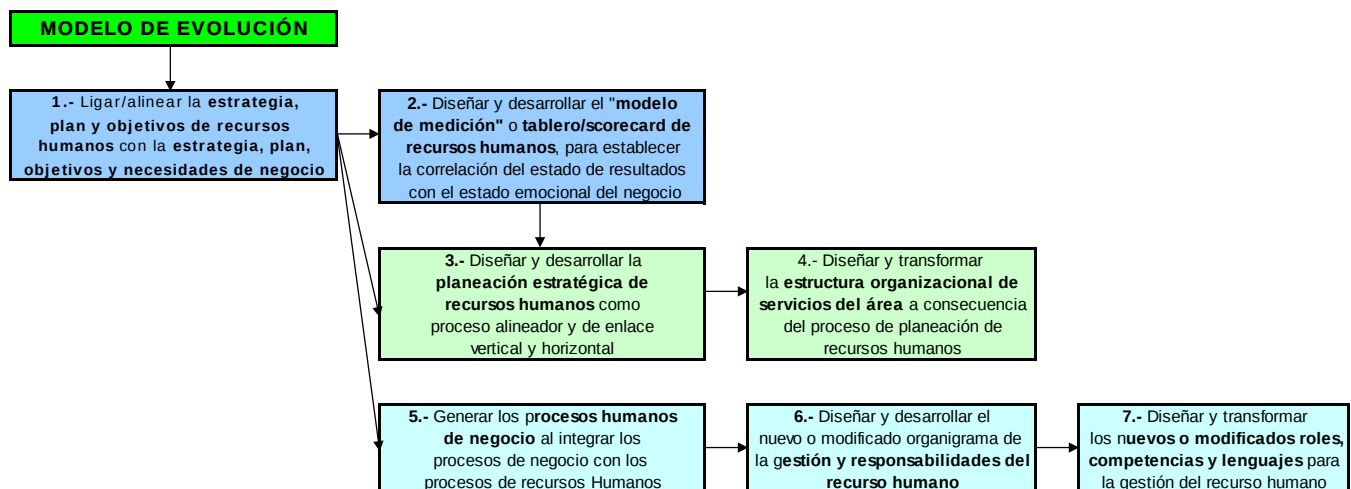
La parte I habla de “CÓMO SE LLEVA A CABO LA (R)EVOLUCIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS”, así como qué pasos deberían considerarse y ejecutarse.

Esta parte empieza con:

1. La “alineación” de la estrategia y los objetivos de recursos humanos con la estrategia y los objetivos del negocio.
2. Lo dicho en el punto 1 se consigue estableciendo el “proceso de planeación de recursos humanos” como el alineador estratégico del negocio y el alineador operativo de los demás procesos de recursos humanos.
3. Además, se debe establecer un “modelo de medición o tablero de control / *scorecard* de recursos humanos”, lo cual permitirá, por un lado, conseguir una forma de comunicación propia del lenguaje del negocio y, por el otro, tener la capacidad de medir su contribución al mismo.
4. Por lo anterior, se deberían revisar los demás procesos del área de recursos humanos, pues al establecer el proceso de planeación de recursos humanos se modificará, sin duda, la “alineación y la coordinación interna” y, de esta manera, el servicio que ofrezca el área.

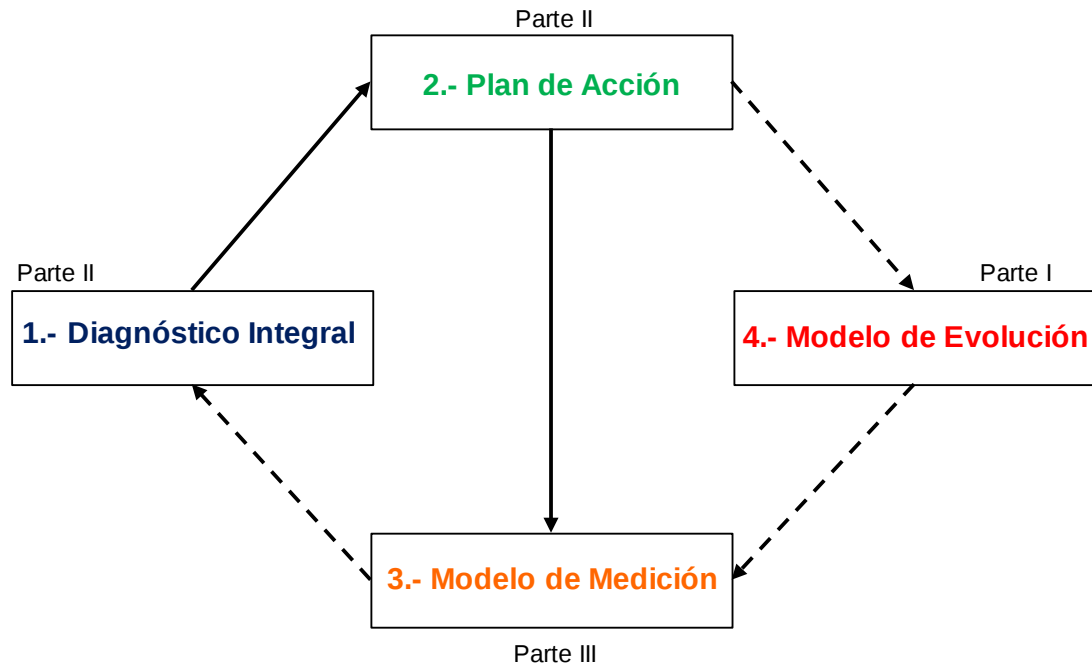
5. Lo anterior tiene como finalidad integrar los procesos de recursos humanos y los procesos de negocio como los “procesos humanos de negocio”, reconociendo que en cualquier proceso siempre se encontrará el elemento humano.
6. Además, se propone un organigrama con responsabilidades distintas o, mejor dicho, una aclaración sobre el “papel y las responsabilidad del jefe inmediato y del área de recursos humanos”.
7. De lo anterior se infiere que se requieren “papeles, responsabilidades y competencias nuevas o modificadas” y, por lo tanto, se requiere de otro tipo de preparación y de lenguajes para desarrollar con efectividad y eficiencia las responsabilidades de los participantes.

Parte 1



La parte II habla del “DIAGNÓSTICO Y LOS PLANES DE ACCIÓN” que se deben llevar a cabo para hacer evolucionar lo relacionado con los recursos humanos, es decir, se requiere:

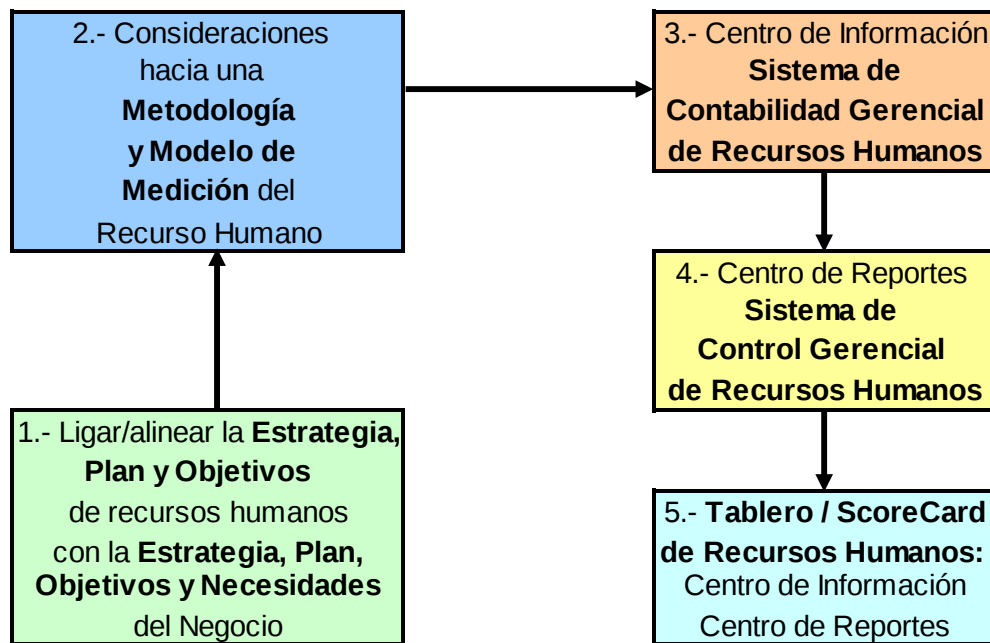
8. Una introducción al diagnóstico.
9. Seguida por el proceso de diagnostico integral para ubicar con claridad la situación actual de la empresa y para que, de esa manera, sepamos dónde estamos parados.
10. En función de lo anterior, requerimos establecer los planes de acción (Parte I) respectivos para evolucionar, revolucionar o transformar lo relacionado con los recursos humanos, considerando las distintas variables involucradas.



La parte III trata con detalle el diseño y el desarrollo de un “MODELO DE MEDICIÓN” que incluye los siguientes puntos:

- 11.** Consideraciones relativas a una metodología de medición y al diseño del modelo de medición,
- 12.** El diseño de un centro de información, teniendo como base el sistema de contabilidad gerencial de recursos humanos.
- 13.** El diseño de un centro de reportes, aprovechando el sistema de control gerencial que permita dar orden a la medición.
- 14.** Finalmente, para establecer un tablero de control o *scorecard* de recursos humanos como un sistema que genere reportes integrales y dinámicos de acuerdo con las necesidades de la organización.

Parte III



Al final del libro encontraremos tres anexos para dar una explicación adicional al tratar ciertos capítulos, dichos anexos son:

- Anexo 1: Valor o costo de oportunidad.
- Anexo 2: Contabilidad y control gerencial.
- Anexo 3: Contribución a través de la evaluación del desempeño.

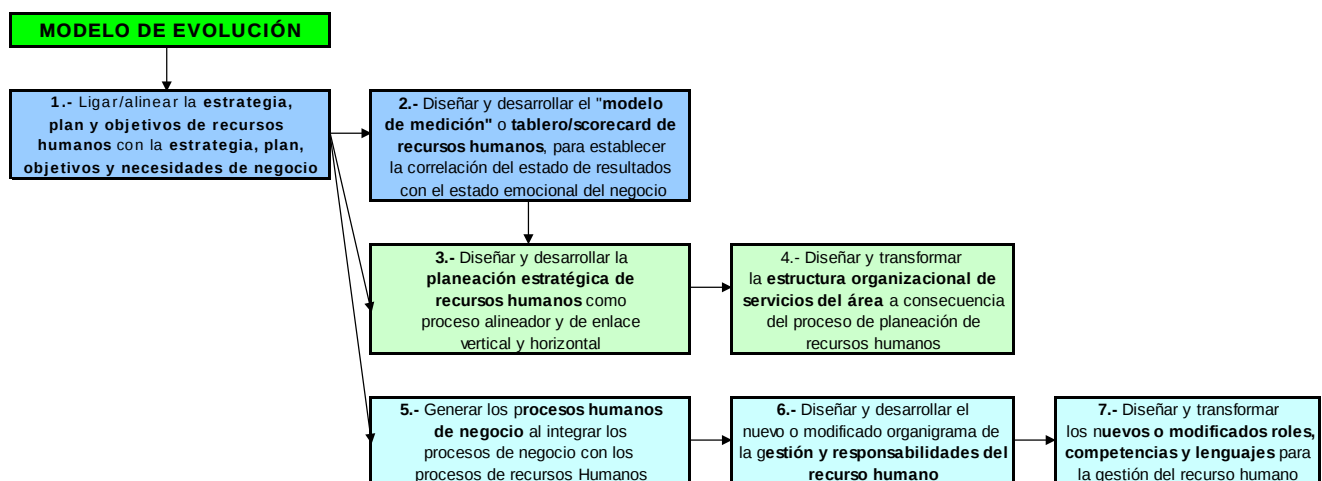
PARTE

I

Modelo de evolución de la gestión de los recursos humanos

¿Qué sentido tiene correr cuando estamos en la carretera equivocada?

- Proverbio alemán



¡Cuántas veces nos encontramos lo que menciona el proverbio alemán y, por algún motivo, no nos detenemos para corregir el rumbo!

Este libro pretende ser un detonador para generar un modelo de negocio diferente, una nueva corriente o tendencia en la gestión del área de recursos humanos al interior de las organizaciones.

Si en la historia reciente ya hubo una revolución industrial y otra de sistemas, ¿por qué no ha ocurrido en forma similar una revolución en la gestión o el manejo de los recursos humanos? Con esto hablo más bien de la gestión o del manejo de los procesos humanos que pueda conducir a una nueva tendencia e identidad, tanto de quien dirige o colabora con el área de recursos humanos, como de quien hace la gestión o ejecución de los procesos y

productos de recursos humanos, empezando por el director general y a quienes le reportan directamente, hasta llegar a los siguientes niveles jerárquicos, entre ellos los gerentes, jefes, supervisores, etcétera.

Es claro que, en muchas organizaciones, los recursos humanos se están incorporando a las nuevas expectativas y necesidades de los negocios, y lo efectúan con mayores niveles de competitividad y en un entorno globalizado, lo cual hace aún más evidente que pocas de ellas se estén subiendo al carro de la nueva tendencia.

Es frecuente escuchar que algunos responsables de recursos humanos se sientan insatisfechos porque no son llamados a participar en la planeación estratégica del negocio, pues son considerados meros “pasa papeles”, un mal necesario o los ejecutores operativos de cualquier cosa que tenga que ver con el personal.

El modelo de evolución, referido en la figura inicial de esta sección, pretende ofrecer una representación gráfica de los distintos caminos y alternativas que se pueden dar individual o paralelamente para transformar y hacer evolucionar lo relacionado con los recursos humanos.

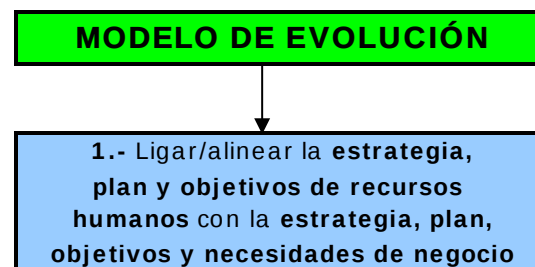
Este modelo marca una secuencia con un orden, para efectos de explicación del mapa, aunque en la vida real no necesariamente se tiene que seguir al pie de la letra, salvo que se debe de iniciar en el punto uno que habla de ligar la estrategia, plan y los objetivos de recursos humanos con la estrategia, el plan de negocio, los objetivos y las necesidades organizacionales, pues los demás pasos dependerán de las prioridades y posibilidades de la organización que estarán contenidas en el plan de acción desarrollado como consecuencia del diagnóstico inicial, el cual debe de marcar los distintos caminos o alternativas a seguir.

1. Cómo vincular y alinear la estrategia, el plan y los objetivos de recursos humanos con la estrategia, el plan, los objetivos y las necesidades del negocio.

*Contad vuestros éxitos por los órganos que hayáis conservado,
nunca por los que hayáis mutilado.*

- Sófocles

Figura 1.1



¿Cuántas veces logramos lo que buscamos como individuos sin saber que pudimos haber logrado más? ¿Cuántas veces logramos lo que buscamos sabiendo que aquello que perseguimos tuvo un costo, sin que sepamos con exactitud cuáles fueron sus costos reales?

Tendríamos que tomar en cuenta los costos ocultos, esto es, los intangibles, éstos que no consideramos porque no vemos su impacto en forma inmediata, hasta que nos percatamos de que degradamos nuestra salud, de que dedicamos tiempo que le correspondía a alguien más, como a nuestra pareja, nuestros hijos o a algún otro ser querido.

Lo mismo le pasa a las organizaciones, que no consideran todos los costos reales y ocultos porque muchos de ellos son intangibles, pero tarde o temprano repercutirán en la salud organizacional de la empresa y por lo tanto en los resultados de ésta.

Una razón por la que el área de recursos humanos no ha asumido un papel estratégico en los negocios es que no ha tenido elementos para sustentar su contribución, aunado al

hecho de que la identidad impuesta o ganada del área ha sido meramente operativa y de corto plazo.

La mayoría de las áreas de cualquier compañía u organización tienen la posibilidad tangible de medir sus resultados, su contribución o el valor que agregan a los recursos que les son asignados, lo cual resulta evidente en áreas tales como la de ventas, de manufactura y de finanzas, pero no ocurre así con áreas como la de recursos humanos.

Las empresas tienen un estado de resultados que mide los logros financieros y de negocio, pero no incluyen información sobre la contribución de las funciones del área de recursos humanos o del personal con el cual se consiguen tales resultados.

Uno de los retos que enfrentan quienes dirigen el área de recursos humanos es que gran parte de lo que tendrían que medir son elementos intangibles, como la lealtad, la honestidad o el compromiso de los empleados, a diferencia de los elementos tangibles que pueden medir otras áreas. Esto se complica aún más cuando se pretende medir la contribución o el valor agregado del área de recursos humanos, de sus procesos, mejores prácticas, productos o servicios, o sencillamente de la contribución de cada empleado de la organización, pues se ha hecho poco en este sentido.

En ocasiones, aunque el responsable del área de recursos humanos tenga la intención de contar con indicadores y mediciones, no hay forma de extraer información confiable y oportuna en forma manual, mucho menos en forma sistematizada. El simple hecho de saber lo que están costando las operaciones del área de recursos humanos se complica desde el momento en que hay que definir cuáles rubros considerar para el costeo, así como para obtener la información necesaria en el momento oportuno.

Con frecuencia se pueden encontrar encuestas o estudios que indican cuáles son las mejores compañías para trabajar en países como Estados Unidos, Canadá y, últimamente, México. En estos casos las empresas:

- tienen empleados motivados, comprometidos, entusiastas, satisfechos, leales y productivos;
- tienen empleados a quienes les gusta lo que hacen;
- tienen empleados que “se ponen la camiseta” y la defienden;
- tienen una tasa de rotación baja, pero no acumulan personal mediocre;

- reciben candidatos potenciales que se sientan atraídos por la compañía aun cuando ésta no se encuentre reclutando personal, y
- obtienen normalmente resultados financieros que a menudo son muy buenos, además de que cuentan con los mejores retornos financieros y es común que sean los líderes de sus respectivas industrias y mercados.

Parece ser un hecho aceptado que los empleados, asociados, socios (o como se le llame al personal en las empresas) influyen directa e indirectamente en los resultados operativos y financieros de los negocios, lo cual puede atribuirse a varios factores, entre ellos a las prácticas de recursos humanos establecidas, gestionadas y ejecutadas por quienes tienen empleados bajo su responsabilidad.

Hace falta establecer los caminos para determinar cómo, dónde, cuándo y con cuánto influye el personal en los resultados del negocio y, de ese modo, estar en la capacidad de afirmar que la empresa está logrando los resultados esperados gracias a, o a pesar de, sus empleados y directivos.

Cualquier empresa u organización como negocio tiene un fin o una razón de ser, y éste es buscar las maneras de satisfacer una necesidad del mercado, proveyendo de las soluciones o de los servicios para tales necesidades, a un costo que permita a la empresa obtener un beneficio o resultado, el cual se verá reflejado en una ganancia o utilidad.

De una manera simplista, se puede decir que las empresas requieren:

- recursos financieros, materiales y humanos;
- organizarse a través de procesos de trabajo apoyados en sistemas;
- estructuras organizacionales que den como resultado puestos diseñados para satisfacer la ejecución eficiente y efectiva de estos procesos;
- que dichos procesos sean desempeñados eficientemente por individuos o colaboradores;
- que el resultado final sea proveer al negocio de satisfactores o soluciones internas o externas para los clientes internos y externos;
- que los procesos sean medidos a través de indicadores de servicio, operativos y financieros.

Para conseguirlo, las empresas se tienen que organizar con base en la estrategia que se plantee para el mediano o largo plazo. Lo anterior debe estar alineado con objetivos a corto plazo, de manera que, todos integrados, configuren el escenario del corto, mediano y largo plazos de la empresa.

Por lo general, la estrategia está alineada con una visión de la empresa y, a menudo, los objetivos tienen un carácter operativo y financiero para lograr, al final, los resultados de efectividad organizacional y de rentabilidad que permitan que la empresa pueda seguir creciendo en su negocio.

Sin embargo, no siempre se establecen objetivos relacionados con los recursos humanos y, si se llegan a establecer, es normal que no asuman la forma de indicadores financieros de contribución dentro de los estados financieros de la empresa; por ejemplo, es probable que asuman la forma de factores operativos o de costos, principalmente por su cualidad de intangibles, dado que no es lo mismo medir el cumplimiento de una cuota de ventas o el ROI (retorno sobre la inversión), que el impacto que puede tener la satisfacción o lealtad del personal en los resultados del negocio.

Además, los objetivos operativos y financieros pueden tener un plazo anual o menor y ser medidos en este lapso, pero no ocurre así con los objetivos relacionados con los recursos humanos, pues tienden a desarrollarse en periodos más largos que un año.

a. ¿Por qué se debería considerar estratégico lo relacionado con los recursos humanos?

Se ha cuestionado todo lo relativo al grado de contribución y valor agregado que pueden ofrecer las áreas de recursos humanos en una organización. En el pasado se aceptaba que era un área necesaria, aunque más en el sentido de “un mal necesario” debido a los costos que implicaba. Sin embargo, si no hubiera existido, ¿quién reclutaría al personal?; ¿quién se encargaría de las contrataciones, pagos y despidos?; ¿quién negociaría con los sindicatos? Esta forma de pensar aún se puede encontrar en un gran número de organizaciones.

Es muy claro que en algunas organizaciones el área de recursos humanos ha evolucionado de tal manera que ha dejado de ser una área tradicional, operativa, administrativa y de corto plazo para transformarse en una área estratégica y de largo plazo, que maneja el activo más importante que la organización puede tener: la gente, el personal, el capital humano, el capital intelectual, el talento o como se le quiera llamar.

También es un hecho que no todos los directores generales o dueños de empresas prestan atención y tiempo a las funciones de esta área, aun cuando en su discurso afirmen que lo hacen. En estos casos, los directores generales o dueños consideran que mientras el responsable de los recursos humanos cumpla con las expectativas de su área, estará cumpliendo sus objetivos. Pero, ¿decidirán que es así porque sus negocios son y han sido rentables, incluso sin poner mucha atención al factor humano?

¿Acaso ellos no sabrán que su negocio podría ser más rentable si supieran cuánto les cuesta que el personal no esté a gusto, comprometido o que actúe con lealtad y “poniéndose la camiseta”?

Por el contrario, hay directores generales cuyos dotes de liderazgo les permite entender muy bien su papel en cuanto a la gestión del área de recursos humanos, ya sea que lo hayan aprendido por su cuenta o que alguien más les haya hecho notar cuál es su papel y lo que significa el factor humano.

Esos líderes le han concedido al área el peso y los recursos que precisa para desarrollarse, como sería el caso de empresas como Bimbo o Microsoft. ¿Será acaso que aunque no se tengan mediciones evidentes de los intangibles, se crea que invertir o gastar en el personal les redituará más y mejor?

Me parece que hasta el momento se ha desarrollado mucha información teórica sobre este tema. Pese a ello, ha faltado un procedimiento, metodología o modelo de negocio para conseguir que un área tradicional de recursos humanos se transforme en un área estratégica que entienda los lenguajes básicos del negocio, empezando por el financiero y el contable.

En mi experiencia, hay cinco factores principales que resultan decisivos para que las funciones del área de recursos humanos sean estratégicas:

- 1.** El posicionamiento del director de recursos humanos, que depende de:
 - su capacidad para influir en el director general y en el grupo directivo;
 - su capacidad para influir en los procesos de cambio del negocio, empezando por los de su propia área;
 - la infraestructura que lo respalda;
 - su ética personal y profesional;

- su capacidad y habilidad para entender y actuar conforme a la estrategia, el plan de negocio, los objetivos financieros y las necesidades organizacionales.
2. La competencia y el compromiso, por parte del director general y del grupo directivo, para desarrollar y apoyar al área estratégica de recursos humanos. La transformación del área de recursos humanos puede ser provocada o promovida por el propio director general, por el responsable de recursos humanos, o por los dos, lo cual constituiría el mejor escenario. Si no se da alguna de las anteriores, será difícil generar un cambio... El peor escenario es el que no se dé por ninguna de las dos partes.
 3. La combinación del ciclo del negocio con el ciclo de recursos humanos en los que se encuentra la organización, los cuales se comentarán en el capítulo 9.
 4. La capacidad para generar, analizar y medir información operativa, contable y financiera, así como para utilizarla en la toma de decisiones y en la planeación estratégica y operativa del negocio o de las funciones respectivas del área de recursos humanos.
 5. La gestión eficaz y efectiva de los recursos humanos a través de terceros, esto es, de los jefes inmediatos.

Hablaré con más detalle de estos factores en el desarrollo del libro. Pero debe considerarse que las formas de actuar o intervenir para lograr un posicionamiento estratégico dependerán de cómo los distintos factores se puedan alcanzar.

b. Expectativas de un director general o dueño de negocio

Si le preguntáramos a un director general o al dueño de un negocio cuáles son sus expectativas respecto de la contribución del área de recursos humanos, sus respuestas podrían mencionar algunas de las siguientes alternativas (en una lista enunciativa y no limitativa, pues éstas pueden variar dependiendo de cada persona):

- Que provea y desarrolle capital humano:
 - o con sentido de pertenencia,
 - o comprometido,
 - o productivo,
 - o satisfecho con su trabajo,
 - o leal.
- Que sea agente del cambio organizacional/cultural:
 - o a través de la transformación continua,
 - o a través del fomento de una cultura de mejora constante,
 - o propiciando la innovación.
- Que mejore la productividad laboral:
 - o con el diseño de puestos y competencias para el corto, mediano y largo plazos,
 - o con una selección efectiva, pronta y oportuna, propiciada por métodos efectivos de atracción de talento,
 - o proveyendo de la capacitación requerida que, además, sea aplicable,
 - o rediseñando, impactando y midiendo los procesos de negocio,
 - o diseñando programas de reconocimientos y recompensas por contribuciones y logros,
 - o reteniendo y desarrollando talento clave.
- Que propicie estabilidad laboral:
 - o identificando al personal clave
 - o identificando puestos clave,
 - o reteniendo y desarrollando al personal requerido.
- Que propicie la rentabilidad de:
 - o el capital humano,
 - o el área de recursos humanos,
 - o sus procesos, mejores prácticas, productos y servicios,
 - o la gestión del manejo del personal,
 - o del negocio mismo.

Lo que se pretende, más que estar de acuerdo o no con estas expectativas, es enfatizar la necesidad de conocer y entender las expectativas de las personas que dirigen la empresa o el negocio en el que estamos laborando (en cuanto a lo que dichas personas esperan que haga o desarrolle el área de recursos humanos); si lo desconocemos, difícilmente será posible influir con efectividad en la empresa para desarrollar el área de recursos humanos.

Un buen punto de partida es preguntarse, entre otras cuestiones: ¿cuál es el negocio de la empresa? ¿A qué se dedica? ¿Qué genera los ingresos y la rentabilidad del negocio?

c. Para apellidarse “estratégica” tendría que llamarse “planeación”

Dicho en otras palabras, el área de recursos humanos necesita establecer, desarrollar y diferenciar la parte estratégica que posee de la parte administrativa, la cual, por tradición, suele ejecutar. A la larga, tales partes llegan a ser dos entidades distintas y hasta ajenas, como el agua y el aceite. La estratégica es de largo plazo, la administrativa u operativa es de corto plazo.

La gran mayoría de las áreas de recursos humanos de las empresas cuentan con las funciones tradicionales de reclutamiento y selección, entrenamiento, compensación, administración, comunicación y relaciones laborales, independientemente de que sean llamadas así o de algún otro modo o que sean realizadas por una o más personas.

Sin importar cuál de estas funciones de recursos humanos sea estratégica o no, ¿en dónde queda la función de planeación de recursos humanos? En muchos casos es ignorada, no existe, no se ha cuestionado su necesidad o no se conoce el nivel de contribución que puede tener.

¿Cómo podría aspirar cualquier área de recursos humanos a transformarse en estratégica si no cuenta con una función de planeación establecida y reconocida, y si no considera los elementos necesarios para poder entender la estrategia del negocio?... Estableciendo y alineando, consecuentemente, la estrategia de recursos humanos.

Una de las formas en que el área de recursos humanos puede acceder a la oportunidad de ejercer influencia estratégica en el negocio es que su área de planeación participe y, por qué no, que sea la responsable o corresponsable de generar y consolidar el presupuesto de ventas y de gastos de la empresa misma.

Del punto anterior se podrían derivar los resultados financieros y de capital humano que se esperan lograr y, por ende, que deberían ser recompensados.

Vale la pena aclarar que el área de recursos humanos no se encargaría de elaborar el presupuesto para las demás áreas, más bien, su tarea sería de consolidación, pues habría que considerar que el factor humano está presente en la mayoría de los rubros del presupuesto, ya sea de forma directa o indirecta, y es justo en el factor humano donde se suele emplear la mayor parte del presupuesto de una empresa.

El gasto de personal puede fluctuar, dependiendo de varias razones, entre el 30 y 60 por ciento del gasto total de operación de una compañía y, en muchos casos, puede llegar a ser mayor. Siendo así, existen motivos para que el área de recursos humanos participe directamente en la elaboración del presupuesto y en la supervisión de cómo se desempeña el gasto mes con mes.

En algunos casos sucede así, pero también se dan casos en que las áreas financiera o administrativa establecen el presupuesto destinado al personal a partir de costumbres previas o criterios unilaterales, no obstante que debiera ser una cuestión coordinada y de competencia intrínseca del área de recursos humanos como una mejor práctica normada para la ejecución y gestión por parte de los terceros involucrados en la gestión del presupuesto.

d. Posicionamiento del área de recursos humanos

Debemos empezar estableciendo que el área de recursos humanos es de servicio y su razón de ser es propiciar satisfactores o soluciones a las necesidades o retos de las organizaciones; en otras palabras, el área de recursos humanos existe para prestar un servicio a los distintos clientes y usuarios de la organización misma.

Las condiciones del servicio pueden estar enmarcadas en las expectativas expresadas en el inciso b) de este capítulo (recuerde que la lista no es limitativa).

El servicio será proporcionado a través del desempeño y gestión eficiente y efectiva de los procesos de recursos humanos; en este caso, algunos de ellos tendrán la característica de ser más estratégicos (E) que operativos (O), como se muestra a continuación:

- | | |
|---|-----|
| • Planeación | E |
| • Desarrollo organizacional | E |
| • Integración (reclutamiento y selección) | E/O |

- | | |
|----------------------------------|-----|
| • Entrenamiento | E/O |
| • Compensación y reconocimientos | E |
| • Comunicación organizacional | E |
| • Administración | O |

Podríamos agregar algunos más:

- | | |
|------------------------|-----|
| • Nómina | O |
| • Relaciones laborales | O/E |
| • Seguridad e higiene | O |

Para efectos del libro, comentaré estos tres últimos como parte del proceso de administración.

El proceso de administración parece ser el “patito feo” entre las funciones del área de recursos humanos, porque su operatividad de corto plazo parece no agregar valor ni al área ni a la compañía, y por eso a menudo se recurre al *outsourcing* para llevarlo a cabo. La realidad es que si no se tiene bien establecida esta función, difícilmente los demás procesos podrán ser estratégicos, pues parten del nivel, la claridad y la oportunidad de la información que les provea el proceso de administración.

Probablemente todos los procesos tengan algo de estratégico. Un ejemplo de ello puede ser la “estrategia” de relaciones laborales para incrementar los niveles de productividad.

Resumiendo, el departamento de recursos humanos es un área de servicio, y lo hace a través de los procesos y las actividades que tradicionalmente se le atribuyen. Cuando estos procesos y actividades son manejados y alineados integralmente pueden llegar a producir la contribución esperada del área, pues estos procesos deberían de accionar de una manera totalmente vinculada y correlacionada.

También es importante notar que el área de recursos humanos suele ser percibida y medida a través de sus procesos o funciones, más que por las contribuciones o resultados que suele brindar, los cuales deberían mejorar el valor de la organización en relación con los clientes, inversionistas y empleados.

e. Involucrándose en los procesos de la cadena de valor y de compensación variable

Para que el área de recursos humanos desempeñe un papel estratégico y financiero necesita involucrarse, entender y ejercer un impacto en los procesos del negocio o de la cadena de valor, que es justo donde se crea y genera el valor de las empresas.

De una manera u otra, estos procesos de negocio son desempeñados por personas, individuos, empleados, jefes o directivos, quienes deberían ser recompensados por el logro de sus resultados y no por el esfuerzo que hicieron. Para esto se requieren medidas e indicadores operativos y financieros.

Los procesos de la cadena de valor variarán de acuerdo al giro de cada organización (si es de servicios, manufactura, ventas, construcción, distribución, etcétera).

En cada proceso del negocio siempre encontraremos el “factor o elemento humano”, representado por una o más personas, por jefes y colaboradores, a través de procesos de recursos humanos que, formal o informalmente establecidos, contribuyen a la consecución de los objetivos del proceso de negocio y del negocio mismo.

Lo anterior le abre una puerta de entrada al área de recursos humanos para proveer las mejores prácticas, productos y servicios que tradicionalmente ofrece, pero con un papel diferente, esto es, con una tendencia estratégica y financiera mediante la cual puede accionar las palancas de valor que hacen que un proceso de negocio sea productivo y rentable, el cual, al ser medido, puede ser administrado, mejorado y recompensado.

En todos estos procesos existen ejemplos de indicadores operativos de producción, servicio, distribución, etcétera, que ya son generados por el área responsable del proceso y que pueden ser obtenidos prácticamente al momento o al final del día (a diferencia de la información contable). Con todo, esta información no siempre es aprovechada por el área de recursos humanos, a pesar de que estos indicadores sean oro molido para el diseño de la compensación variable; aunque en algunos casos faltaría convertir estos indicadores operativos en indicadores financieros, para reconocer el impacto real del valor agregado con que contribuye el personal.

f. Consideraciones para un área de recursos humanos estratégica

Podríamos considerar que un área de recursos humanos es estratégica:

- Si entiende, maneja e influye en el triángulo de la productividad, en el cual aparecen “el costo, el valor y el precio”, tanto en sus propios procesos como en los del negocio.
- Si en ésta existe la función de planeación estratégica de recursos humanos y es, al mismo tiempo, el punto de contacto vertical con la estrategia del negocio y, en consecuencia, es un “derivador” y “alineador” de la estrategia en todos los procesos de recursos humanos.
- Si proporciona información y reportes para la planeación y toma de decisiones del negocio, incluyendo las relativas a los recursos humanos.
- Si, además de su costo, puede medir el valor agregado de sus propios procesos, identificando en qué parte de la cadena de valor del negocio se encuentra ubicada.
- Si puede contribuir en los procesos clave del negocio, midiendo el valor agregado generado o creado, de tal forma que, a través de un sistema de recompensas (sustentado en la compensación variable), se pueda reconocer y compensar al personal de acuerdo con los resultados y las contribuciones conseguidas.
- Si en ella se genera una cultura de productividad distinta al cambiar la forma de trabajar y recompensar, de acuerdo con los resultados y las contribuciones logrados.
- Si puede medir o estimar la contribución de intangibles que generan resultados en el negocio.
- Si conoce el costo gastado o el valor generado por o a través del personal (organización, empleados y recursos humanos).
- Si está involucrada en las cuestiones financieras de la empresa, controlando, coordinando o informando sobre los rubros de recursos humanos que afectan el renglón del costo de ventas y del gasto corporativo, así como aquellos no relacionados pero implícitos en el capital humano.
- Si actúa como consultor de recursos humanos hacia las distintas áreas y niveles de la organización, hablando también el lenguaje de negocios y el de finanzas.

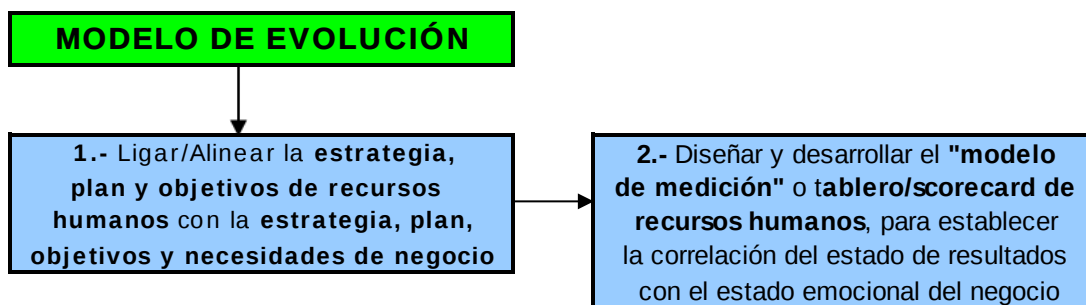
- Si continuamente está desarrollando nuevas tecnologías o formas de diseñar los procesos de recursos humanos para contar con las mejores prácticas posibles, apoyando la gestión en todo lo relacionado con los recursos humanos a través de terceros.
- Si define con claridad su propia estrategia y plan de recursos humanos, alineada con la estrategia, plan de negocio y los objetivos de la compañía.

2. Diseño y desarrollo del modelo de medición o tablero de control / scorecard de recursos humanos, que permite correlacionar el estado de resultados con el estado emocional del negocio.

La innovación – y su medición – es la única competencia medular que necesitan todas las organizaciones.

- Peter Drucker

Figura 2.1



Una de las innovaciones de la propuesta de este libro consiste en fortalecer una de las competencias más relevantes y de mayor oportunidad para quienes hacen la gestión de recursos humanos, al establecer una metodología de medición que proporcione atención y soluciones prontas, oportunas, eficientes y efectivas a los problemas y oportunidades que se presentan a lo largo del camino.

A los responsables de recursos humanos les toca una tarea difícil cada vez que tratan de vender la idea de algún proyecto sin contar con información tangible (también conocida como *hard data*) para demostrar el retorno sobre la inversión (ROI), por lo que la retórica, la habilidad o el carisma para convencer y conseguir recursos resultan cruciales.

Peor aún cuando se llegan a vender ideas o proyectos de recursos humanos sin conocer su retorno sobre la inversión al término de éste. Con frecuencia, estos proyectos se

implantan generando un impacto fuerte y positivo en la organización, lo cual da pie a mejores resultados operativos y financieros. En ocasiones, se sabe que el área de recursos humanos intervino y contribuyó en tal proyecto que generó un mejor retorno sobre la inversión, pero no se sabe con cuánto. Debido a ello, es difícil que el área pueda acreditarse logros y contribuciones, mucho menos saber cuánto aportó.

Existe la necesidad de diseñar e implementar una metodología de medición práctica y contextual para que el área de recursos humanos funcione con eficiencia, y que proporcione con efectividad y oportunidad información sobre el factor humano de la organización para la planeación y la toma de decisiones. Cada organización puede requerir medicina o acciones reconstructivas muy distintas.

En la parte III del libro hablaré sobre lo relacionado a un proceso de medición. En mayor o menor grado, este proceso de medición puede generar cambios importantes en la forma de posicionar el manejo de todo lo relativo a los recursos humanos.

a. Correlación entre el estado de resultados con el estado emocional

El estado emocional puede ser definido por el “grado en que están involucrados, motivados, comprometidos y satisfechos...” los individuos que trabajan en una organización para lograr los objetivos y resultados de ésta, a través de sus contribuciones individuales y grupales.

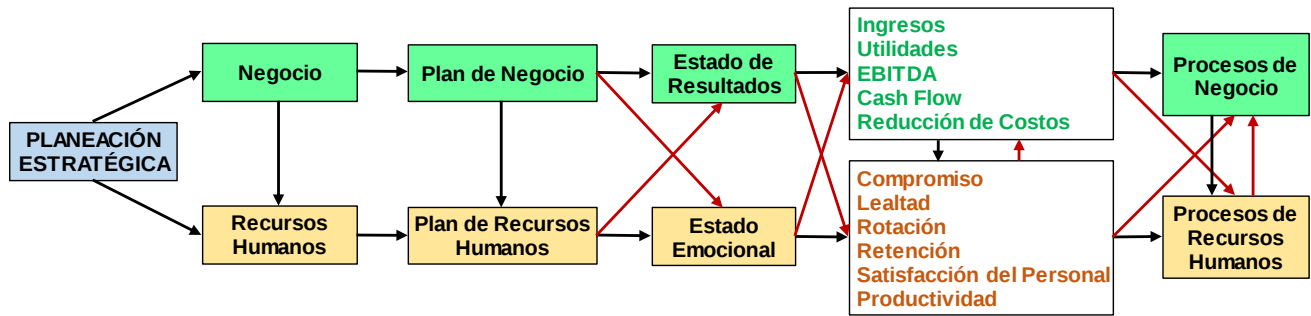
El grado en que el personal de una organización está involucrado, motivado, comprometido y satisfecho con lo que hace, es un indicador intangible que, sin duda, concierne al factor humano. Podrían agregarse otros intangibles dentro de la definición del estado emocional, entre los que se destacan la lealtad, la pasión, el orgullo, la pertenencia y la honestidad del personal.

Las cinco expectativas del director general o dueño referidas en el capítulo anterior deberían estar relacionadas con los resultados financieros del negocio. Piense por un momento que estas expectativas fueran parte del estado emocional de la organización, que influyen directamente en el estado de resultados del negocio, aunque en este momento no sepamos ni con cuánto ni cómo.

Como se puede apreciar en la figura 2.2, los dos estados deberían estar correlacionados, para lo cual existe un elemento guía e integrador, que es la planeación estratégica del negocio (de la cual debería desprender su estrategia el área de recursos humanos).

Así, desde el inicio del proceso, al establecerse el plan de negocio y lo que llamo el plan de gente o plan de recursos humanos, debe darse la posibilidad de establecer puntos de contacto entre ambos estados, así como de los procesos de negocio y de recursos humanos respectivos.

Figura 2.2

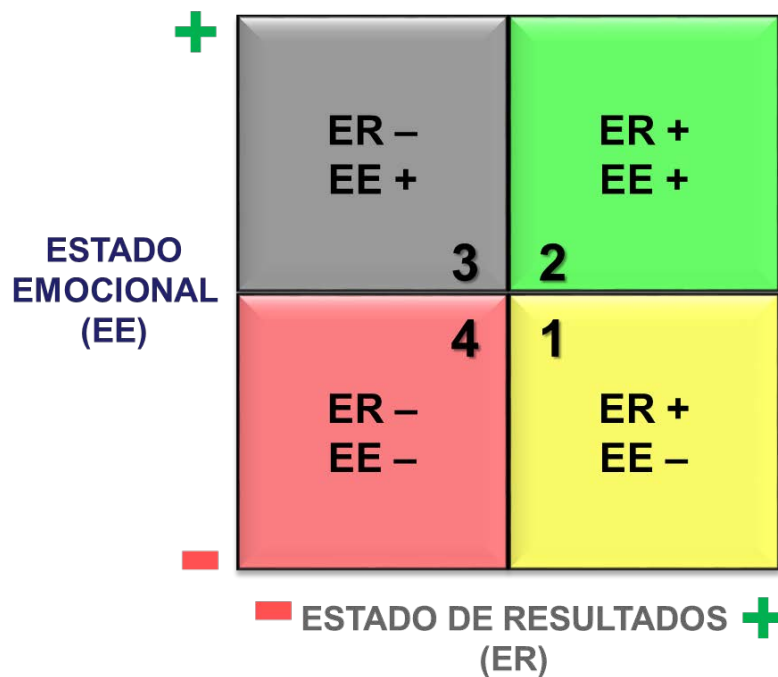


Si se conserva la idea del estado de resultados y del estado emocional y, además, se analizan los cuadrantes de la figura 2.3, podremos dar cuenta de las combinaciones que se pueden dar para afectar los resultados financieros del negocio, así como para observar, desde una perspectiva correlacionada, la importancia estratégica que puede tener el estado emocional (EE) con respecto al estado de resultados (ER).

Cualquiera se sentiría proclive a pensar que el mejor cuadrante es el 2, dado que tiene tanto un estado de resultados como un estado emocional positivos, los resultados del negocio van muy bien y el personal está contento, involucrado, satisfecho, motivado, con sentido de logro, orgullo y pertenencia en esta empresa, ¿conoce alguna organización así?

El peor cuadrante es el 4, pues ambos estados están en negativo, lo cual puede provocar que el negocio u organización desaparezca, muera o, en el mejor de los casos, sobreviva subsidiado como algunas entidades gubernamentales de cualquier nacionalidad, por ser los únicos autorizados para proporcionar algún tipo de servicio; pero cuidado, este cuadrante puede darse en cualquier organización privada, pública o, incluso, de beneficencia o sin fines de lucro.

Figura 2.3



Ahora, usted podría preguntarse, ¿cuál de los otros dos cuadrantes (1 o 3) es el mejor?

El cuadrante 3 podría ser mejor, pues aunque el estado de resultados es negativo, cuenta con un estado emocional positivo, lo cual puede ser determinante para que el negocio u organización regresen a un estado de resultados positivo; la actitud, las ganas de hacer las cosas, el coraje, el compromiso, la pasión o el carácter del personal de esta organización pueden marcar la diferencia para que el estado de resultados negativo se convierta en positivo y se pueda sacar adelante el negocio. Hay momentos en que las organizaciones por alguna razón tropiezan, el nivel de compromiso de su personal puede ser el factor para que se vuelvan a levantar de manera pronta.

El cuadrante 1, aunque tiene un estado de resultados positivo, cuenta con un estado emocional negativo, lo que puede verse reflejado en una alta rotación de personal, o bien en un grupo de trabajo probablemente desmotivado e insatisfecho, o que más que recomendar a alguien para trabajar en esta empresa, esté buscando la forma de conseguir otro trabajo, perdiendo el tiempo en quejas y rumores, que no se pone la camiseta, que no se siente parte de la compañía, con un liderazgo ineficaz, entre otras muchas cosas.

En la vida real suele predominar la situación representada por el cuadrante 1, pues, a fin de cuentas, lo que un negocio busca es un estado de resultados positivo, y mientras éste se consiga, se considera que se han cumplido las expectativas del negocio.

No obstante, a menudo esto se obtiene a pesar de saber que el personal no dura mucho tiempo en la compañía, que no se siente motivado o que sólo permanece ahí porque tiene un trabajo aunque la paga esté debajo del mercado —pues en el desempleo no hay paga—, o se conviertan en mercenarios, o el talento rote o se vuelva mediocre, o más que trabajar duro se trabaje para durar... pero finalmente el común denominador es que el personal no está a gusto, está descontento, desmotivado y en la primera oportunidad se puede ir incluso ganando menos, sobre todo los buenos empleados; los mediocres continuarán sobreviviendo y podría considerarse que la rentabilidad lograda pudo haber sido mejor.

Es importante resaltar que la correlación del estado de resultados con el estado emocional se puede dar a partir de la organización integrada como un todo, o a partir de cada área, departamento, jefe inmediato de cualquier nivel jerárquico, sea director, gerente o supervisor, o del mismo empleado.

La correlación resultante a nivel de la organización se obtiene del promedio de sus distintas áreas, y del área se obtiene el promedio de sus departamentos y así sucesivamente, pero para efectos de análisis habría que ver caso por caso, los promedios pueden encubrir la mediocridad por un lado y pasar por alto las buenas prácticas de negocio y de recursos humanos que generan buenos índices de correlación por el otro.

Es común que cuando una persona deja una organización lo hace renunciando al jefe, no a la empresa, por el estado emocional negativo específico generado por éste, a pesar de que el estado emocional de la empresa sea muy bueno, esto puede ser grave y hasta patético.

El estado de resultados se puede medir en ciclos semanales, mensuales, trimestrales, semestrales o anuales, a diferencia del estado emocional, cuya medición anual no necesariamente es posible, pues su impacto contempla periodos mayores, por lo que debería de considerar mediciones más bien semestrales o anuales, debido a que una cultura organizacional no se forma de la noche a la mañana, al contrario, puede llevar varios años.

El estado emocional es un proceso equiparable al de un embarazo, como un proceso que lleva su tiempo y no por querer hacerlo más rápido metiendo más personas o recursos, el bebé va a nacer bien antes de los nueve meses.

La naturaleza de ambos estados es distinta. La del estado de resultados es de corto plazo, la del estado emocional es de mediano y largo plazos. Precisamente por ello, el factor humano resulta estratégico.

Una forma de observar y analizar el estado emocional en las empresas es cuando se llevan a cabo las encuestas de “Las mejores compañías para trabajar”, las cuales continuamente se hacen en Estados Unidos, Canadá y en México. Es común ver que las empresas seleccionadas como las mejores también llegan a ser las mejores en sus respectivas industrias y localidades, por la consistencia de sus buenos resultados financieros expresados en sus estados de resultados.

Estas empresas seleccionadas normalmente cuentan, por un lado, con procesos, prácticas y políticas de personal que han resultado ser eficaces en su ejecución y gestión y, por el otro, su personal tiene la camiseta bien puesta, está comprometido, es entusiasta y está satisfecho. Éstas resultan ser empresas donde muchos quisieran solicitar empleo aunque, de hecho, no estén reclutando.

¿Qué tan estratégica puede ser una función como la de recursos humanos que maneja o tiene que ver con el estado emocional de las empresas? Esta función debería de tener una influencia muy clara y directa en las decisiones importantes, pues el estado de resultados depende en gran medida del estado emocional. El meollo y reto del asunto es que el estado emocional, conformado en la mayoría de los casos por factores intangibles, no es fácil de medir, por no decir que es común que no se mida, aunque se debería al menos estimar para hacer ver su costo y contribución; debido a ello, es difícil y complicado apreciar cómo se correlaciona con el estado de resultados. En todo caso, lo más que se llega a obtener al principio son mediciones operativas.

Se confirma y se sugiere, por lo tanto, la necesidad e importancia de que los responsables de la función de recursos humanos comiencen a hablar un lenguaje financiero que les permita entender tanto los estados contables como los resultados financieros del negocio para poderlo correlacionar con el estado emocional.

b. De lo tangible a lo intangible

Las cinco expectativas (y otras que se podrían añadir) expresadas previamente en el capítulo 1 inciso a) tienen un común denominador: la dificultad que supone medir su contribución, dado que se pretende medir y evaluar factores intangibles.

Para hacer mediciones financieras es necesario tener desglosado hasta el más mínimo detalle del uso de los recursos monetarios de la empresa, no sólo para identificar dónde están los grandes costos del negocio y para tener un control muy preciso de cómo se presupuesta, ejecuta y ejerce el gasto, sino también para tener la posibilidad de establecer, por ejemplo, modelos de compensación variable, los cuales permiten recompensar a quien le está generando valor al negocio mediante sus logros y contribuciones y no mediante su esfuerzo.

Saber cuánto nos cuesta algo nos puede ayudar a entender el valor agregado de un producto, o de un empleado o de un área del negocio o de un proceso de la cadena de valor o de un proceso de recursos humanos. Lo anterior, además de ser estratégico, es crítico para los resultados y la rentabilidad del negocio.

Por otro lado, si uno trata de establecer un sistema de medición con los reportes contables normales y tradicionales que las empresas tienen, será muy difícil hacer los desgloses necesarios para saber dónde se produjo un gasto, ello sin tomar en cuenta que dichos reportes suelen no estar al día, amén de que normalmente se generan con una dilación de varios días. Por lo tanto, a menudo es imposible tomar acciones inmediatas de corrección o de refuerzo.

Incluso, el estado de resultados puede ser limitado, y ello impediría que se profundice en las mediciones y en los análisis, pues normalmente se recurre a información que engloba varios conceptos, como el gasto de operación, que a su vez incluye el gasto de personal que integra cuentas relativas al gasto de nómina, contribuciones sociales, gastos de capacitación, finiquitos, por poner algunos ejemplos.

En consecuencia, resulta necesario contar con información desglosada y específica (por área, nivel, proceso, puesto, persona) para profundizar en el análisis que nos permita conocer y entender con detalle el costo o valor agregado generado y, por lo tanto, las causas que provocan lo anterior.

La contabilidad gerencial, más que la contabilidad tradicional, nos puede apoyar en lo comentado previamente. Tanto en el inciso d de este capítulo, como en la parte III capítulo 12 se aborda este aspecto.

c. Inclusión del tablero de control / *scorecard* de recursos humanos en el *balanced scorecard*

Ya que hablamos de sistemas de medición, una metodología gerencial que tiene un sesgo estratégico reconocido y aplicado en muchas organizaciones es el llamado “Balanced Scorecard”¹, de Norton y Kaplan. Dicha metodología tiene cuatro niveles de medición:

1. Financiero.
2. Clientes.
3. Procesos internos.
4. Innovación y aprendizaje.

Sin embargo, los autores no incluyen un quinto nivel de medición, que debería contener lo relativo a los recursos humanos o capital humano. En la introducción que hace David Norton al libro *The HR Scorecard*² de Becker, Huselid y Ulrich, se reconoce que en la “nueva economía” el capital humano es la base o el fundamento de la creación de valor, lo cual significa que lo relativo a los recursos humanos constituye un componente estratégico para los resultados del negocio y que, a pesar de estar integrado por componentes intangibles, es preciso encontrar una forma de llevar a cabo las mediciones necesarias de los mismos, sencillamente porque lo que no es medido no puede ser administrado (menos aún evaluado).

He tenido la oportunidad de conocer directores de recursos humanos que no sólo han implementado el quinto elemento (el *scorecard* de recursos humanos), sino que, además, son responsables o corresponsables del *balanced scorecard* de toda la organización, lo cual me parece una forma ideal de tener una impresión de primera mano sobre la estrategia, los objetivos, las necesidades y la medición que se hace del negocio a través de una serie de indicadores que informen y alerten sobre el desempeño del negocio.

d. La necesidad de la contabilidad gerencial para la toma de decisiones

La contabilidad tradicional debiera ser transformada en una contabilidad gerencial para, de ese modo, llevar a cabo el nivel de mediciones que se requieren; de no ser posible

¹ Robert S. Kaplan, David P. Norton, *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*, Harvard Business School, 2001.

² Brian E. Becker, Mark A. Huselid y Dave Ulrich, *The HR Scorecard*, Harvard Business School Press, 2001.

hacerlo, el área de recursos humanos tendría que diseñar y desarrollar su propia contabilidad gerencial.

Es un hecho que el estado de resultados presenta resultados tangibles. Sin embargo, da la impresión de que no hay una forma de correlacionar estos resultados financieros del negocio con los intangibles, propios del estado emocional, los cuales pueden también hacer una contribución por demás importante a los resultados financieros a través de la generación y retención del capital humano, del talento de la organización que produce los resultados del negocio.

Es preciso partir de la suposición de que se requerirá de otra estructura contable que cuente con una formación distinta de los centros de costos, por áreas, funciones o procesos, así como de las cuentas y subcuentas contables, para llevar a cabo los desgloses detallados y específicos de información que nos permitan hacer los análisis y las mediciones requeridas, derivadas de los distintos indicadores definidos y seleccionados, como se verá en el capítulo 12 de la parte III.

Es obvio que esto no es una actividad sencilla, no obstante que se trata de una función que tradicionalmente ha sido desempeñada por las áreas contables y financieras, sobre todo porque puede implicar cambios en la forma de llevar la contabilidad de la empresa.

De no ser posible hacer lo anterior, como ya se comentó, el área de recursos humanos necesitará emprender, de cualquier manera, acciones, pues de lo contrario no podrá establecer un modelo o sistema de medición para saber el costo y medir la contribución de lo relacionado con los recursos humanos.

El hecho de que el área de recursos humanos se meta en aspectos del presupuesto y de la contabilidad no significa que trate de interferir en el trabajo de las áreas de finanzas y contabilidad, pues sin duda existen puntos muy marcados de contacto entre esas áreas y recursos humanos; por lo tanto, debería de existir una alineación y coordinación entre éstas, precisando quién es responsable de qué.

Por otro lado, es común que exista un divorcio e incongruencias entre las cuentas del presupuesto y las contables, sobre todo en compañías que están en pleno crecimiento, pues al momento de intentar estructurar un reporte pueden generarse grandes dudas e incongruencias sobre la veracidad de la información reportada, pues los conceptos que incluirían las cuentas del presupuesto pueden ser distintos a los incluidos en las cuentas contables.

e. Indicadores operativos de los procesos de negocio

Cada uno de los procesos de la cadena de valor y de apoyo debiera establecer una serie de indicadores operativos que permitan medir el desempeño de su propio proceso de acuerdo con lo esperado y lo establecido. Esto llega a darse de esa manera sobre todo en los procesos tangibles de la cadena de valor, como en los de ventas y de producción, en donde se cuenta con información y reportes sistematizados y en línea y, en el peor de los casos, con reportes manuales que permiten saber el mismo día si se están o no cumpliendo los objetivos establecidos.

Es común que en los procesos de apoyo, como puede ser el de recursos humanos, no se cuente con este tipo de información e indicadores operativos, pues muchos son intangibles. Precisamente por esto es necesario establecer el tablero de control o *scorecard* de recursos humanos.

También es común que estos indicadores operativos incluyan información relativa a la mano de obra usada en los procesos; si es así, se trata de información que podría servir para establecer una medición de la operatividad del negocio, así como del costo de la mano de obra en el proceso respectivo, información que debiera ser tomada en cuenta por el área de recursos humanos.

Con todo, es preciso entender cómo está definido el costeo de la mano de obra y qué incluye. Por ejemplo, si sólo contempla salarios o también costos indirectos, tales como impuestos o cuotas por concepto de seguridad social, costo de políticas y beneficios al personal, uso de electricidad, espacio de oficina, etcétera.

Es claro que esta información es útil para que en el nivel de los procesos operativos sepamos cuánto cuesta lo relacionado con los recursos humanos. Sin embargo, no siempre se le saca ventaja a esto, pues en muchos casos ni siquiera se llega a usar, como ocurre con la llamada compensación variable para provocar o generar la productividad esperada del proceso y del personal participante.

La compensación variable implica un pago por los resultados y contribución generados. Sin embargo, para determinarlo, necesitamos conocer y medir estos resultados, en principio a través de los indicadores operativos que reflejan el resultado del proceso junto con los indicadores contables y financieros relativos al proceso respectivo, como se mencionará en la parte III del libro.

f. Centro de información, plataforma tecnológica y centro de reportes

El área de recursos humanos debe desarrollar los medios necesarios para contar con un tablero de control / *scorecard* de recursos humanos que provea de información y datos en forma oportuna, precisa y con un nivel de confiabilidad que permita generar credibilidad desde el primer momento.

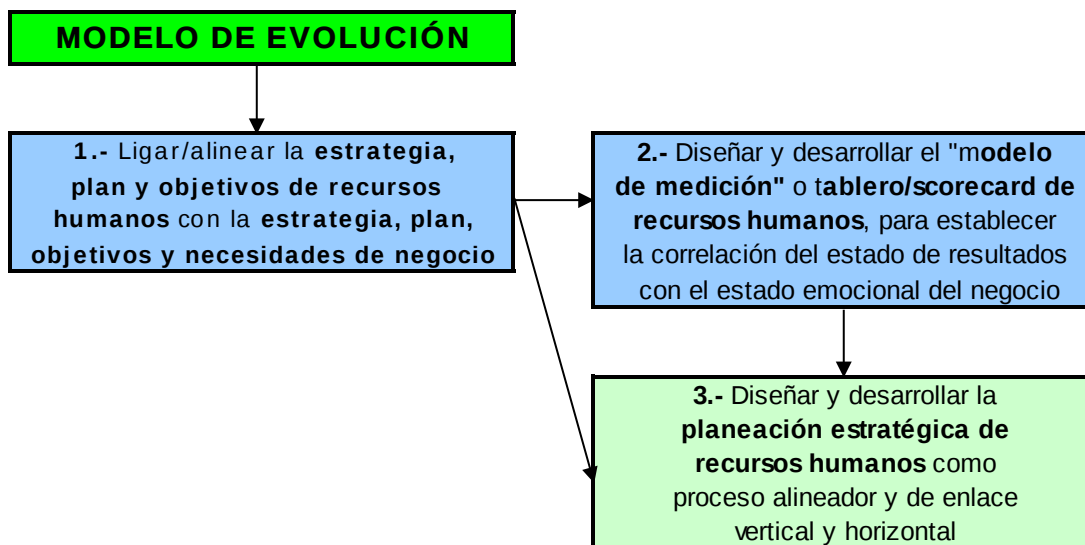
Lo anterior, como se refiere con más detalle en la parte III, surge del desarrollo de un centro de información y un centro de reportes, los cuales deben estar apoyados en una plataforma tecnológica de sistemas que les permita operar de una manera sistematizada, como se menciona en el capítulo 14 de la parte III.

3. Diseño y desarrollo de la planeación estratégica de recursos humanos como proceso alineador y de enlace.

Las ideas que son capitales sólo ganan intereses entre las manos del talento.

- Antoine Rivarol

Figura 3.1



El talento de cualquier nivel jerárquico de las organizaciones debe ser identificado, entrenado, desarrollado, retenido, retado y promovido, pues a través de éste se consiguen los objetivos del negocio.

Esto no es cuestión de la casualidad, más bien es una causalidad planeada.

a. Proceso de planeación de recursos humanos

La forma de ligar, alinear o enlazar la estrategia de recursos humanos con la del negocio es mediante el establecimiento y desarrollo del proceso de planeación de recursos humanos.

Es frecuente encontrar objetivos y planes de trabajo muy bien establecidos en las áreas de recursos humanos, pero sin que estén alineados con las estrategias y los objetivos del negocio; por tal motivo, aunque sean muy buenos los resultados logrados, probablemente no ejerzan impacto en la rentabilidad del negocio.

Nos encontramos con otros casos en que, probablemente, los objetivos sí están alineados y contribuyen en gran medida a los resultados del negocio, pero no sabemos con cuánto realmente están contribuyendo, pues no tenemos forma de medir o estimar estos resultados.

Por lo tanto, es necesario establecer un proceso de planeación de recursos humanos que formalice la interacción del área con la estrategia, el plan de negocio, los objetivos y las necesidades de la organización.

Las empresas deberían de establecer en paralelo a su plan de negocio (business plan), el plan de recursos humanos o plan de gente que permita alinear, coordinar y ejecutar las necesidades organizacionales con las soluciones de recursos humanos.

El plan de negocio ayuda a establecer las necesidades desde un punto de vista organizacional definiendo e identificando los requerimientos de las estructuras organizacionales y de “cuáles son o serán los puestos clave” a considerar.

Por el otro lado, el plan de recursos humanos debería de establecer las necesidades y acciones desde la perspectiva del factor humano, definiendo e identificando “quién es el personal clave” para desarrollar, retener y crecer. Se podría decir que en este punto es donde del proceso de planeación emerge la función o mejor práctica de la planeación y desarrollo de recursos humanos, considerando y alineando las necesidades de los puestos clave con las del personal clave.

El área de recursos humanos es de servicios, por lo cual tiene que estar muy alerta y atenta, anticipando o previendo las acciones o soluciones que habrá de proveer a la organización, empezando por definir institucionalmente cuál es la (mejor) práctica de planeación y desarrollo de recursos humanos a utilizarse por los que laboran en esta, incluyendo su intención o razón de ser, cómo, cuándo, a qué nivel jerárquico y dónde se

debe de llevar a cabo, y definir cuál es el papel y responsabilidades del jefe inmediato y cuáles del área de recursos humanos.

El proceso de planeación de recursos humanos es algo que se ha dejado de lado, o al que no se le ha concedido tanta importancia, o en ocasiones ha quedado en las manos de la máxima autoridad de recursos humanos (lo cual es correcto hasta cierto punto). Sin embargo, la propuesta de este libro va más allá al formalizar dicho proceso y función, así como dejar en claro que el director de recursos humanos tiene total injerencia, pero no es el único y (probablemente) principal responsable.

El proceso de planeación de recursos humanos implica dos enlaces, uno de ellos es el vertical o de planeación estratégica de recursos humanos y el otro es el enlace horizontal o de la planeación operativa de los procesos de recursos humanos. Ambos enlaces están referidos en los siguientes dos incisos y en el capítulo 5.

b. Enlace vertical hacia la estrategia, los objetivos y las necesidades del negocio

La planeación estratégica de recursos humanos es el enlace que se conecta y alinea en una forma vertical con la estrategia, el plan de negocio, los objetivos y las necesidades de la organización, como se muestra en la figura 3.2, para que, a su vez, el área de recursos humanos tenga la posibilidad de desarrollar su propia estrategia, plan de recursos humanos y objetivos.

Debe observarse que en la figura 3.2 se muestra un ciclo de negocio que inicia con la identificación de oportunidades. Éstas tienen como resultado la generación de soluciones o satisfactores, los cuales quedan enmarcados dentro de la red que conforman la estrategia, el plan de negocio, los objetivos y las necesidades de la organización.

Esto implica que el área de recursos humanos debe conocer y entender de primera mano, oportunamente y con responsabilidad, hacia dónde va el negocio, considerando esto desde varias dimensiones, por ejemplo:

1. Desde los componentes de la estrategia, del plan de negocio, así como desde los objetivos del negocio, tanto financieros como operativos.
2. Desde los planes de expansión, crecimiento, fusiones, alianzas entre empresas, descentralizaciones operativas y otras formas de lograr los objetivos de ingresos y de rentabilidad del negocio.

3. Desde los planes de estabilización, consolidación, cierre de operaciones, desintegraciones, recortes de personal operativo, etcétera, para optimizar, controlar o disminuir los gastos o costos, así como para mejorar la rentabilidad del negocio.

Figura 3.2



Los componentes a considerar en este enlace vertical son aquellos que se derivan de la estrategia de la organización, del plan de negocio, y de los objetivos financieros y operativos de:

- mediano y largo plazos (esto es, los objetivos estratégicos), amén de los de
- corto plazo (esto es, los del año en curso o los del año fiscal respectivo).

Para lograr dichos objetivos habría que entender cuáles son las necesidades organizacionales y de recursos humanos de corto y largo plazos de:

- Los procesos de la cadena de valor y los de soporte, en cuanto a su funcionamiento actual y el esperado a futuro.
- La estructura organizacional actual y la futura, considerando los cambios y ajustes en los perfiles de puesto y las competencias requeridas al momento o por requerirse más adelante en sus procesos respectivos.
- El suministro oportuno de personal directivo, gerencial, administrativo y operativo, de acuerdo con los requerimientos de la organización en cuanto a la productividad, la calidad (talento individual y grupal) y la cantidad, con el fin de satisfacer las necesidades actuales y futuras de la organización.
- La identificación y desarrollo de los líderes de cualquier nivel jerárquico, requeridos para lograr la estrategia plan de negocio y sus objetivos.
- El presupuesto operativo que apoye las acciones de corto plazo o del año fiscal en curso, así como el presupuesto estratégico para las acciones de mediano y largo plazos. Dichas acciones están no sólo relacionadas con los procesos, las estructuras organizacionales y el personal, sino que además están dirigidas a la consecución de la estrategia, plan de negocio y sus objetivos.
- La medición, análisis e interpretación de los indicadores operativos, contables y financieros, que permitan saber el avance y el logro de los objetivos establecidos, tanto en el corto como en el mediano y largo plazos, así como las acciones preventivas o correctivas derivadas para lograrlos.
- El sistema de recompensas, según los resultados logrados en el corto y largo plazos.

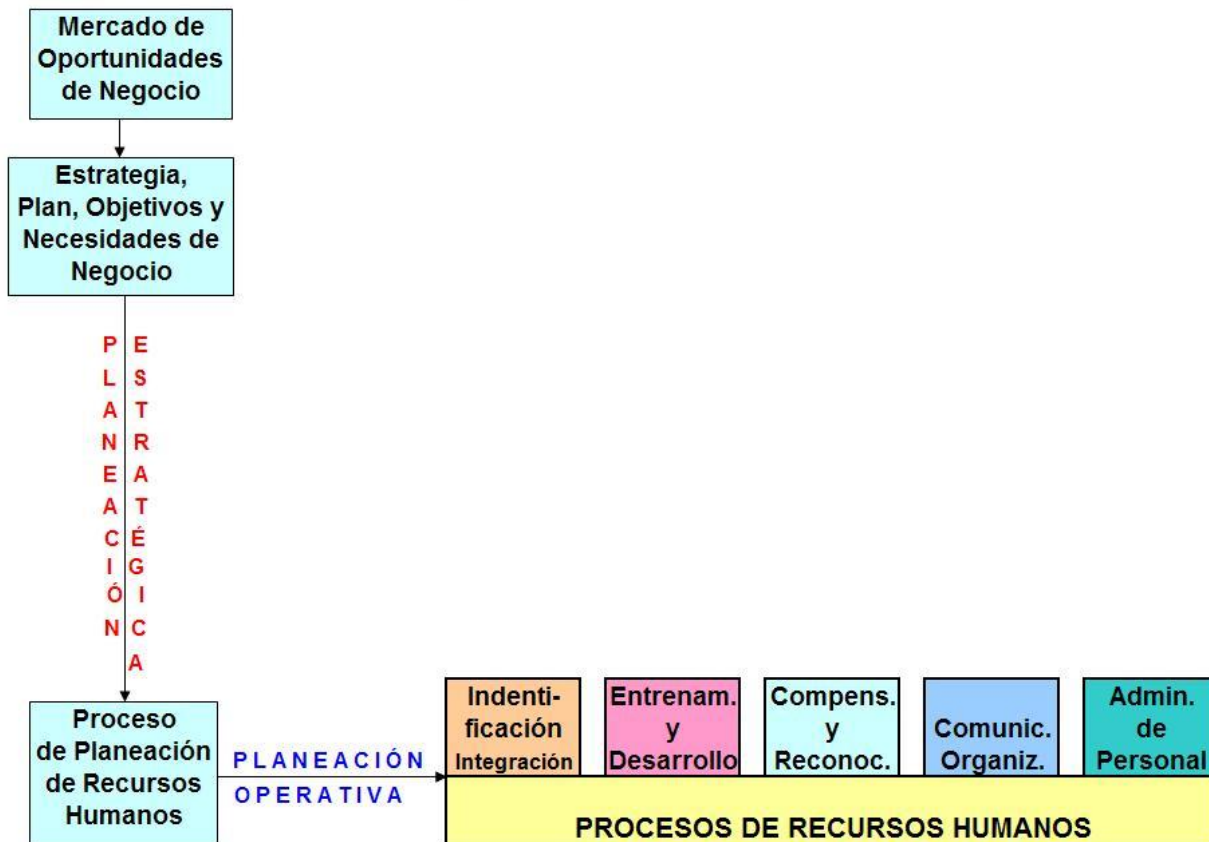
El área de recursos humanos tiene que saber analizar e interpretar los puntos anteriores para definir su propia estrategia, su plan de recursos humanos alineado al plan de negocio y sus objetivos, pues al ser un área de servicio debería intervenir e involucrarse en los distintos procesos y áreas de la organización, además de los propios.

c. Enlace horizontal hacia los procesos y productos de recursos humanos

La planeación operativa debería funcionar como una consecuencia del enlace vertical o de planeación estratégica de recursos humanos, y debería mantenerse al tanto de lo que está sucediendo con la estrategia, el plan de negocio, los objetivos y las necesidades para

hacer frente a los cambios que se presenten en el medio ambiente externo e interno del negocio, como se muestra en la figura 3.3.

Figura 3.3



Es muy frecuente encontrarnos con que falta alineación y coordinación en los procesos de recursos humanos, y aunque estemos hablando de organizaciones que buscan el trabajo armónico entre estos procesos y áreas, son comunes las diferencias o falta de sincronización entre ambas, y ello por la falta de una línea o planeación operativa que alinee y coordine las necesidades y los objetivos del negocio con los de recursos humanos.

Cuando la máxima autoridad de recursos humanos tiene una idea clara sobre lo que está pasando o que pasará en la organización, tendrá una mejor posibilidad de coordinar y alinear los distintos procesos de recursos humanos para contribuir a los resultados del negocio.

La planeación operativa es la conexión horizontal del área de recursos humanos ante los planes, objetivos y las necesidades del negocio. De hecho, se podría decir, que es como

la cabeza que dirige la logística de la operación de los procesos y de las áreas de recursos humanos.

La planeación operativa de recursos humanos debería jugar un papel similar al de la planeación de la producción en la logística de los procesos y áreas de manufactura. Incluso debería de ser parte de ésta para ofrecer un buen servicio y evitar que se le avise que faltando 15 minutos para la hora se requieren 100 trabajadores eventuales, situación que sucede con frecuencia y que genera un reclutamiento y selección precipitados, lo cual obviamente tiene consecuencias que pudimos haber previsto y evitado de haber hecho un mejor trabajo de planeación. Como ejemplos conozco varias infiltraciones que detonaron en detenciones sindicales por actuar reactiva más que proactivamente.

Se podría decir que el director o máximo responsable del área de recursos humanos está jugando “dos responsabilidades o funciones”, una como director/gerente general de recursos humanos para el largo plazo en la parte estratégica, normativa y de planeación y, la otra, como director de operaciones de recursos humanos para el corto plazo en la parte administrativa, operativa y de servicios.

Hay organizaciones en las que estas dos “responsabilidades o funciones” pueden ser desempeñadas por la misma persona, con la ayuda de una estructura y del equipo de trabajo adecuados, pero hay otras organizaciones que, por su envergadura, complejidad o ciclo de negocio, requieren de un director de planeación y desarrollo de recursos humanos totalmente involucrado en la parte de largo plazo del negocio, esto es, en lo estratégico, y de otro director de recursos humanos, quien haría las veces de director de administración de personal o director de operaciones de recursos humano, quien se encargaría de hacer funcionar toda la maquinaria operativa y administrativa de corto plazo del área para ofrecer el servicio requerido.

Es común que la operación de corto plazo se coma o tenga prioridad sobre la de largo plazo debido a que lo urgente va a predominar sobre lo importante. Esto es muy grave y de consecuencias negativas, pues puede impedir que el área de recursos humanos evolucione de acuerdo a como lo hace o necesita el negocio. Incluso, recursos humanos debería ir un paso adelante, anticipando y preparando las acciones de la principal limitante que tienen las empresas para consolidarse, crecer o expandirse, que es la “falta de personal bien identificado y capacitado en cantidad, calidad y oportunidad”.

d. De quién es responsabilidad la planeación de recursos humanos

En este capítulo hemos hablado sobre el proceso de planeación de recursos humanos que se deriva tanto de las estrategias como del plan y objetivos de negocio, a través de un enlace vertical y otro horizontal que propician no sólo la alineación sino también la coordinación eficiente necesaria de los demás procesos comprendidos en el área de recursos humanos.

¿Será que el proceso de planeación de recursos humanos es responsabilidad exclusiva del área de recursos humanos? Sin duda, la respuesta debe de ser un tajante NO.

Entonces, de ¿quién es la responsabilidad? De hecho, como en cualquier otro proceso de recursos humanos, existe una responsabilidad compartida. Digamos que el responsable directo es el jefe inmediato de cualquier nivel jerárquico, y que el co-responsable indirecto es recursos humanos como el que establece y custodia la correcta gestión de la mejor práctica normada o manera de ejecutar esta actividad.

Con lo anterior se trata de establecer que en el proceso de planeación de recursos humanos participan varios actores, unos que “definen el cómo” se lleva a cabo la actividad, que en este caso sería recursos humanos, y otros que ejecutan o “gestionan el cómo”, que en este caso serían los jefes inmediatos de cualquier nivel.

El área de recursos humanos tiene la responsabilidad de diseñar y normar la metodología, mejor práctica y herramientas para la planeación de recursos humanos, propiciando y facilitando su uso uniforme y consistente, como por ejemplo con:

- el plan de recursos humanos o plan de gente;
- la planeación organizacional;
- el perfilamiento de puestos;
- la planeación y revisión de objetivos individuales de desempeño;
- el plan de entrenamiento;
- la planeación de desarrollo;
- la planeación de carrera;
- la planeación de sucesión gerencial o plantillas de reemplazo;
- la planeación salarial;
- etcétera.

Y tendría también la responsabilidad de la custodia del proceso de planeación de recursos humanos, tanto de su definición como también de cómo se implementa, ejecuta o gestiona y de cómo lo mantiene optimizado, como la mejor práctica posible al momento.

Lo anterior en el contexto tanto del corto como del mediano y largo plazos. Por ejemplo, la planeación organizacional puede ser sobre el organigrama del año en curso o del que se requerirá dentro de tres años, o la planeación del entrenamiento y desarrollo de un colaborador para su puesto actual o para un puesto futuro establecido en su plan de sucesión gerencial o de carrera.

La responsabilidad de la gestión o ejecución de lo establecido y normado como la práctica de planeación de recursos humanos a utilizarse, se puede establecer desde distintos niveles y dimensiones:

- el jefe inmediato de cualquier nivel jerárquico tiene responsabilidad en la gestión hacia sus reportes directos;
- la dirección general es responsable hacia su organización;
- los directores de los distintos procesos y áreas de la organización hacia sus grupos de trabajo respectivos;
- incluso existe responsabilidad con el empleado mismo.

e. El jefe inmediato como responsable terminal de la planeación de recursos humanos

Podríamos hablar de un tercer nivel de la planeación de recursos humanos que se deriva de los conectores verticales y horizontales y que se hace patente en la gestión de lo relacionado con los recursos humanos.

Dicha gestión, como se mencionó anteriormente, no es puesta en práctica directamente por quienes laboran en el área de recursos humanos, sino por quienes tienen personal bajo su responsabilidad (como se muestra en la figura 3.4) desempeñando los procesos de recursos humanos dentro de la ejecución de los procesos de negocios. Estos son los jefes inmediatos de cualquier nivel jerárquico y son, finalmente, los responsables de la planeación y gestión de sus recursos humanos.

En la figura 3.4 se puede apreciar la distinción que se hace entre la responsabilidad directa e inmediata que tiene el jefe inmediato de cualquier nivel y la responsabilidad indirecta y mediata del área de recursos humanos, donde esta última tiene una

responsabilidad para establecer la normatividad y los medios necesarios para una adecuada gestión, que es llevada a cabo por los responsables directos e inmediatos de la(s) persona(s) que tengan bajo su responsabilidad.

La efectividad con que se desempeñen los jefes inmediatos al ejecutar los procesos de negocio permitirán satisfacer las necesidades de los clientes, lo cual generará mayores niveles de ingresos o, cuando menos, los esperados, como la rentabilidad del negocio mismo, donde se cierra el ciclo que se inició con las oportunidades de negocio.

Al final de cuentas, cualquier proceso, práctica, producto o servicio de recursos humanos necesita ser ejecutado a través de un tercero que puede ser el jefe inmediato y en función de alguien más que puede ser un colaborador o grupo de trabajo.

De esta manera, podemos darnos cuenta que esta gestión se puede ejecutar a través de una “planeación” de las actividades a desempeñar por los subordinados, ya sea mediante la definición de metas del colaborador, cómo y cuándo las debe alcanzar, cuándo se va a revisar su desempeño, qué entrenamiento va a requerir, así como dirigiéndolo, enseñándole, estimulándolo para que tenga un mejor desempeño y desarrollo, supervisándolo, corrigiéndolo o aplicándole, si es el caso, medidas disciplinarias.

Figura 3.4



No obstante, es frecuente hallar que no se hace planeación de nada de esto, sencillamente se ejecuta, como popularmente se dice, “a la buena de Dios”. Quizá esto último sea lo que sucede con mayor frecuencia, lo cual puede, sin duda alguna, generar ineficiencias.

Si pudiéramos hacer una comparación con los tipos de mantenimiento preventivo y correctivo que se le hace a las máquinas por un lado, y el tipo de atención que se le puede dar al personal por el otro, encontraremos similitudes, pues en ocasiones se deja que la máquina funcione y se desgaste hasta que se descomponga, y ello ocurre porque, habitualmente, no se ha dado una atención o mantenimiento preventivo donde se revisan los niveles de agua o aceite, o si los engranes se han ido aflojando o desgastando y requieren ajustes.

Lo mismo puede suceder con el empleado al cual se le deja trabajar sin importar lo que le pueda estar pasando aun haciendo bien su trabajo, y la atención del jefe hacia este se da sólo cuando el trabajo no sale de la forma esperada, como si fuera un arreglo o mantenimiento correctivo.

Una de las razones por las que pasa lo anterior, es cuando no hay una planeación y atención preventiva para el puesto del colaborador, acción que, en principio, debería ser responsabilidad del jefe inmediato. Cuando esto sucede, a veces sin advertirlo, las cosas empiezan a fallar o no se cumplen los tiempos para lograr el trabajo deseado, o el colaborador está desmotivado o frustrado. En tales casos, la culpa no necesariamente es del colaborador, sino de quien lo dirige.

Se podría decir también que el colaborador posee igualmente responsabilidad en la planeación de su propio trabajo, con o sin la dirección del jefe inmediato, aunque esto puede depender de que el colaborador sea una persona madura y responsable, en el sentido de que sabe y quiere hacer cada vez mejor y bien su trabajo.

Es recomendable, por lo tanto, poner mayor atención en el mantenimiento o en el manejo preventivo del personal a cargo de quienes hacen la gestión, lo cual implica que se “planee” lo que se tiene que hacer con el empleado en función del trabajo que es preciso realizar, así como de su desarrollo. Asimismo, se requiere que las cosas no queden sólo en la planeación, sino que se llegue a un nivel de ejecución o gestión efectiva que permita medir si lo que se planeó se ejecutó y si en la ejecución se logró o no el resultado esperado; esto es un reto.

La planeación estratégica, hecha por la dirección general de la organización, necesita ejecutarse en el nivel de cada jefe inmediato, independientemente del nivel jerárquico que tenga e incluso por parte de cualquier empleado o persona que trabaje para la empresa. No sirve de mucho tener excelentes estrategias si su ejecución es deficiente por la falta de planeación en el puesto de trabajo en cualquier nivel de la organización.

Finalmente, por un lado está la planeación y el desarrollo de la organización y, por el otro, se halla la planeación y el desarrollo del personal o del recurso humano. Sin duda alguna, estos son procesos que se ejecutan o gestionan en paralelo, a través de cualquier jefe inmediato, el cual puede ser el mismo director general o un supervisor de producción.

Es curioso encontrarnos en las encuestas de opinión que normalmente el manejo de personal a través del jefe inmediato es un área de oportunidad o de mejoría, y si se llegara a hacer una correlación de todos los reactivos considerados en la encuesta nos encontraríamos que la mayoría tienen que ver con el jefe inmediato, llamado director, gerente, jefe o supervisor. Es normal y deseable que si se mejora la efectividad del jefe inmediato, se mejorarán todos los demás reactivos medidos.

Sigue existiendo una deficiencia en la preparación que brindan las universidades para el manejo del personal, es muy vaga y en algunos casos hasta deficiente.

Los graduados llegan a salir muy bien preparados en lo técnico para desempeñarse como ingenieros o licenciados, pero no en el manejo de personal y a fin de cuentas el trabajo lo tienen que llevar a cabo a través de otros, llámense subordinados, colaboradores o grupo de trabajo.

Existen entrenamientos o metodologías muy útiles y prácticas para el manejo del personal, que algunas compañías usan como el entrenamiento básico para cualquiera que llegue a ser jefe o que ya lo sea, tales como la de Liderazgo Situacional¹ de Paul Hersey y Kenneth Blanchard, de la cual hablaremos en el capítulo 7 inciso d).

Incluso, me parece que se podría hacer más por parte de las empresas en cuanto al entrenamiento para mejorar la habilidad en el manejo del personal, de cómo dirigir o liderar a los subordinados, y aquí es cuando la gestión de lo relacionado al recurso humano empieza a sufrir, pues es común que nos encontremos que no existe una normatividad clara y adecuada para la ejecución y gestión de los procesos, mejores prácticas, productos y

¹ Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources, Paul Hersey y Kenneth Blanchard. Prentice Hall.1987.

servicios de recursos humanos dentro de la responsabilidad que tienen como jefes inmediatos, aunado a que no llegan a tener una efectiva habilidad de liderazgo.

Si no existe una normatividad efectiva en los procesos de recursos humanos que se ejecutarán o gestionarán a través de otros, es seguro que la gestión no se va a llevar a cabo con el nivel de efectividad requerido. Si la política del proceso, mejor práctica, producto o servicio no está clara, o no está alineada al desempeño deseado o no provoca la disciplina que requiere la actividad, habrá que hacer los ajustes para que la gestión se haga dentro de los términos de productividad, respeto y ética requeridos.

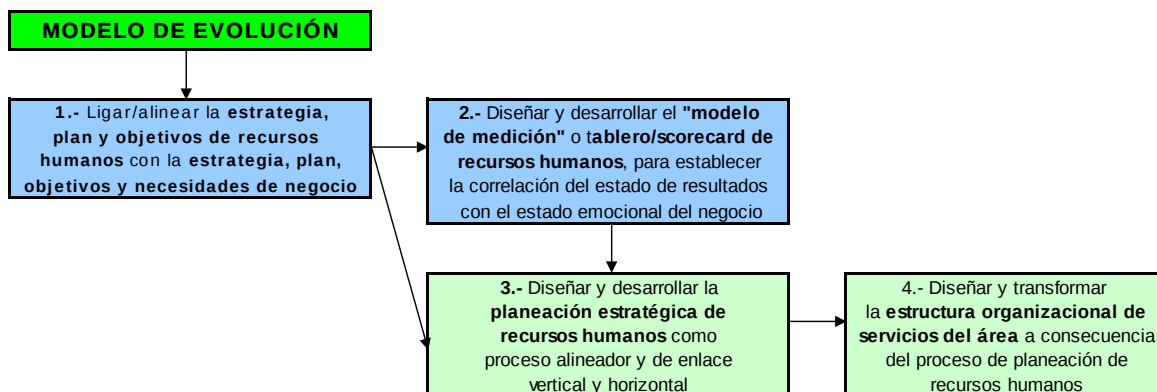
Es una realidad que la forma de normar procesos y prácticas de recursos humanos es muy relevante, porque en ocasiones un proceso sencillo se puede convertir en burocrático y exageradamente complicado que bloquea, obstruye o complica la posibilidad de una gestión efectiva por parte del jefe inmediato.

4. Diseño y transformación de la estructura organizacional de los servicios que ofrece el área, como consecuencia del proceso de planeación de recursos humanos.

*Los procesos se hacen por concreto, no por decreto.
Comienzan con el diseño de los planos y moldes,
la selección correcta de quienes los harán,
la elección correcta de los materiales,
la elaboración de la mezcla,
dando los tiempos que se requerirán para el fraguado.*

- Pablo Santa María

Figura 4.1



Los procesos de adecuación, transformación o evolución llevan su tiempo. Por ejemplo, lograr cierto nivel de productividad es algo que se consigue a través de un proceso, no por un decreto. En ocasiones quisiéramos construir una casa de dos pisos en un día, porque esa es la exigencia del momento, aunque probablemente la construcción se debió de haber comenzado varias semanas atrás. Proceder así es actuar reactivamente y, probablemente, sin planeación alguna.

a. La función determina la estructura

“La función determina la estructura” significa que para que un área de recursos humanos pueda ofrecer un servicio eficiente y efectivo necesita estar revisando y modificando la forma de estructurarse de acuerdo a la etapa o ciclo de evolución del negocio al que ofrece sus servicios.

Una metodología como la de Adizes¹ puede ser una buena forma de conocer y entender las distintas etapas por las que pasa un negocio u organización, como también conocer y entender las etapas por las que pasa la propia área de recursos humanos, y por lo tanto irse adaptando y modificando para tener la capacidad organizacional de proporcionar las soluciones y servicio esperado.

Para conseguirlo, los pasos a seguir son:

- Diagnóstico organizacional, para saber dónde nos encontramos.
- Diseño o rediseño, para saber cómo queremos construir el camino para llegar a la visión de cambio que establezcamos.
- Transformación o evolución del área de recursos humanos, que comprendería las distintas etapas definidas para lograrlo.

Los pasos recomendados serán tratados en la parte II del libro.

b. La razón de ser de los procesos en las transformaciones organizacionales

Ante las situaciones de cambio, cualquier entidad organizacional que se establezca para satisfacer una necesidad tiene que:

- Organizarse o reorganizarse constantemente, considerando los cambios a su estrategia.
- Estar en capacidad de proveer de soluciones efectivas y eficientes para su cliente.
- Proveer de esas soluciones vigilando los costos.
- Lograr la rentabilidad deseada.

Es muy común que establezcamos o modifiquemos una estructura organizacional para proveer servicios o soluciones que permitan satisfacer las necesidades de nuestros clientes internos o externos, y que lo hagamos con el riesgo de olvidar que la forma de organizarnos depende, principalmente, de los procesos del negocio o del trabajo que establezcamos.

Por lo tanto, es de vital importancia modificar o transformar las organizaciones tomando en cuenta y partiendo del análisis, diseño o rediseño de los procesos de negocio o de trabajo implicados.

El cambio constante es algo que llegó para quedarse cada vez con mayor intensidad. Sin embargo, provoca que la forma en que nos organizamos (tanto en los procesos como en las funciones) deba modificarse u optimizarse continuamente. Desafortunadamente, en ocasiones se hace sin ningún tipo de plan ni orden. Con el paso del tiempo, lo anterior da origen desde pequeñas ineficiencias a un auténtico caos, producido por lo que podríamos llamar “fragmentación u obsolescencia de los procesos”.

El título del capítulo 4 del libro *The Agenda*², escrito por Michael Hammer, se llama “Put Processes First”, algo así como “Ponga los procesos por delante”, lo que significa que tenemos que reconocer que éste siempre es el primer paso para optimizar el servicio y entregar soluciones eficaces a los clientes.

Hammer define un proceso como “la agrupación organizada de actividades relacionadas que, en conjunto, crean un resultado de valor para los clientes.”³

También explica la definición antes citada diciendo que un proceso es un grupo de actividades, no sólo una de ellas, pues una sola no generará el resultado deseado. El valor es creado por el proceso en su totalidad, pues en él todas las actividades se unen en una forma sistemática de acuerdo con un propósito claro.

Hammer explica que las actividades no se establecen al azar, sino que se organizan y se relacionan con premeditación, lo cual excluye actividades irrelevantes o que se ejecuten en una forma arbitraria. Las actividades realizadas en un proceso

¹ Ichak Adizes, *Managing Corporate Life Cycles*, Adizes Institute Publications, 2004, pp. 193 a 201.

² Hammer, Michael, *The Agenda*, Crown Business, 2001.

deben integrarse en una secuencia ordenada de actividades relevantes e interconectadas, que deben desempeñarse en un orden secuencial para producir el resultado deseado; si se procede de esta manera, hay una alta probabilidad de que se consiga hacer, de manera adecuada y satisfactoria, justo aquello por lo que se diseñó el proceso.

Además, el autor agrega que todas las actividades deben trabajar en conjunto para lograr un objetivo común. Para conseguirlo, el personal debe ejecutar pasos predeterminados del proceso que, alineados, alcancen el propósito establecido. En otras palabras, el personal no debe enfocarse exclusivamente y de manera aislada en sus actividades individuales.

Por último, Hammer menciona que los procesos no son un fin en sí mismos, sino que tienen un propósito que trasciende y da forma a todas las actividades que lo constituyen. No desempeñamos un proceso por el simple hecho de mantenernos ocupados; más bien lo hacemos para generar un resultado esperado que es importante para el cliente (y, desde cierto punto de vista, para nosotros mismos).

La definición y la explicación descritas son bastante claras, aunque personalmente prefiero poner más énfasis en la parte de la ejecución, pues todo dependerá del elemento humano, aunque se usen grandes máquinas o software de sistemas; es decir, siempre estará involucrado el personal, sean empleados o ejecutivos, en la ejecución de los procesos. Dicho lo anterior, me atrevería a proponer la siguiente definición de “proceso”:

Un proceso es la agrupación organizada de actividades relacionadas y ejecutadas a través de los recursos humanos, que en conjunto crean un resultado de valor para los clientes.

Ésta es una forma de reflejar un punto que se planteará en el siguiente capítulo. De acuerdo con esto, los procesos de negocios deberían ser denominados más bien “*procesos humanos de negocio*”, pues podríamos considerar que cualquier proceso de negocio es llevado a cabo a través del recurso humano, el cual debería

³ *Ibid*, p. 53.

saber y querer asumir su responsabilidad, con las competencias y la voluntad requeridas para lograr el resultado de valor que nuestros clientes esperan de nosotros. ¡Aunque no siempre sucede así!

La definición de Hammer bien puede reflejar un proceso aislado de la organización. No obstante, lo cierto es que las organizaciones se forman por una serie de procesos, y no por un solo proceso. Tomando esto en cuenta, propongo la siguiente definición de organización bajo el contexto de los procesos que la integran:

Una organización es la agrupación alineada y coordinada de “los procesos de negocio y de apoyo” relacionados y ejecutados a través de los recursos humanos que, en conjunto, crean un resultado de valor para los clientes.

El reto de las organizaciones para ser eficaces a la hora de crear valor para sus clientes está en alinear todos los procesos de negocio y de apoyo, de tal forma que permitan el logro de sus objetivos, entendiendo como “procesos de negocio” aquellos que atraviesan la cadena de valor, y como “procesos de apoyo” aquellos servicios relacionados con los sistemas, las finanzas, los recursos humanos, etcétera, que dan el apoyo y servicio a los procesos de negocio. Una forma de ver esto se refleja en la figura 3.4 del capítulo anterior.

El reto del área de recursos humanos es transformar su papel actual como “administrador” en el manejo de los recursos humanos, para comenzar a “dirigir” la gestión de los recursos humanos en todos los procesos del negocio, principalmente en los de la cadena de valor.

Es como si el área de recursos humanos fuera el ingeniero encargado de custodiar todos los planos de los procesos de negocio o procesos humanos de negocio desde el diseño inicial de la organización y durante todos los rediseños que se hagan posteriormente, de manera que, al hacerlo, no sólo se contribuya a que los dueños de los procesos de la organización se coordinen en los puntos de contacto que llegan a tener con otros procesos, sino que además les ayudará a actualizar y optimizar los planos de sus procesos.

Supongamos que cuando se construye una casa se cuenta con los planos de los sistemas hidráulicos, eléctricos, estructurales, de calefacción, etcétera. Sin duda, para que las cosas funcionen de manera óptima, entre todos ellos debe existir una alineación o interrelación y coordinación, de manera que se evite, por ejemplo, que cuando la casa ya esté habitada, de la noche a la mañana se haga un agujero en la pared para hacer un arreglo a la instalación eléctrica, pero en realidad se perfore una tubería de agua que afecte todo el proceso y el sistema hidráulico, lo que, sin lugar a dudas, provocaría una fuga de agua y, a su vez, una inundación en toda la casa, por lo que no sólo se vería afectada el área donde se hizo el agujero, sino, en mayor o menor grado, otros procesos y sistemas de la casa, eso si nos damos cuenta en poco tiempo.

Y, ¿sabremos cuánto nos puede costar o nos ha costado algo como lo anterior? Y me refiero no sólo a lo que cuesta reparar la casa, sino al costo de distraer nuestra energía cuando estemos atendiendo al cliente, igual y perdemos al cliente y la casa también. ¿Esto sucede en las organizaciones? La respuesta sería sí, en mayor o menor grado. ¿Conoce algún ejemplo?

El ingeniero de recursos humanos sería algo así como el enlace de todos los procesos de negocio, de manera que cuando uno se vea modificado o afectado se tome en cuenta los impactos y las consecuencias en los demás de un modo integral y sistemático, evitando o previendo, de esa forma, actos individuales o unilaterales en los que cada quien cuide de su propio feudo, considerando que además en cualquier proceso de negocio tendremos el factor humano.

Otro reto es medir el nivel de contribución de los procesos, controlando los costos directos e indirectos de éstos, pero, principalmente, controlando en la medida de lo posible los costos ocultos o los costos de oportunidad que, a menudo, tienen que ver con el personal que labora en ellos, los cuales normalmente son intangibles y, por lo tanto, no llegan a ser medidos ni estimados, algo de esto ya se mencionó en el capítulo 2.

c) Procesos integrales *versus* procesos fragmentados

Los procesos de las empresas de cualquier tipo de industria están en constante cambio y están expuestos, al mismo tiempo, a la fragmentación que se genera durante esta transformación, ya sea por un crecimiento acelerado, por la burocratización de la forma de hacer las cosas, por luchas de poder internas o por otras causas.

La fragmentación de los procesos puede generar algunas enfermedades organizacionales, tales como la “feuditis”, que desintegra lo que debería estar integrado y alineado, a la vez que afectan los resultados o rentabilidad de la organización, pues cada reino o feudo defiende su propio terreno y no permite que los demás penetren en él, y si lo hacen cobran cara la afrenta. Lo único que esto provoca es que la energía requerida para la competencia externa se utilice para las disputas internas o competencia interna, lo cual puede tener resultados catastróficos, usualmente desconocidos y que, además, suelen no ser medidos.

Esto último me obliga a regresar a algo que mencioné al inicio de este capítulo, esto es, que ante el cambio constante uno debe “poner los procesos por delante” para satisfacer y solucionar las necesidades de nuestros clientes, empezando por los externos.

En otras palabras, debemos reconocer que éste siempre es el primer paso para optimizar el servicio y entregar soluciones a los clientes tanto internos como externos, y claramente el área de recursos humanos debe participar en esto.

El manejo de procesos de recursos humanos, tales como la compensación variable, puede ayudar al alineamiento de la organización, al recompensar el resultado que se logra cuando los procesos trabajan alineados, no a nivel individual sino grupal, esta es una palanca muy poderosa cuando se tratan de cambiar ciertos hábitos o costumbres de trabajo feudal o individual.

El papel de recursos humanos es estratégico también en este sentido, pues cuando los procesos de negocio se pretenden alinear, van a depender del proceso humano que se esté dando entre ellos. Me refiero a la voluntad, capacidad y posibilidad de alineamiento, esto es, de si quieren, saben y pueden hacerlo. Es claro

que el primer punto que se refiere a la voluntad o al quererse alinear es el más complicado.

d) Organizaciones tradicionales = procesos tradicionales

El libro de Hammer⁴ menciona que “las organizaciones tradicionales no son amigables respecto de los procesos”, están estructuradas en departamentos, cada uno enfocado en una actividad individual y a nadie le interesa qué hace la persona de a lado, como si fueran feudos.

En mi experiencia es frecuente encontrar organizaciones de recursos humanos tradicionales que experimentan lo mencionado en el párrafo anterior en cuanto a como están estructuradas, y que tienen dificultades para aceptar que deben cambiar y, cuando quieren hacerlo, puede ser que no sepan cómo llevarlo a cabo o, incluso, que ya es demasiado tarde para transformarse, con las consecuencias que esto suele implicar.

Tarde que temprano, cuando los procesos de negocio o de apoyo han pasado por un “proceso” de optimización, es preciso revisar y ajustar los roles y responsabilidades de las áreas, departamentos y puestos que conforman dichos procesos, para mantener el alineamiento y la secuencia al flujo de procesos revisados de la compañía.

Una de las propuestas de este libro es que la función de recursos humanos se debe transformar, tiene que evolucionar con un orden y un fin, y para hacerlo se tiene que revisar, modificar y optimizar el estado en el que se encuentran sus procesos actuales, así como establecer los que no existen y que hacen falta.

Un común denominador que encuentro en distintas organizaciones de recursos humanos es que, a menudo, no cuentan con el proceso de inicio, es decir, el proceso de planeación de recursos humanos, el cual ya quedó explicado en el capítulo 3. Diseñar o rediseñar este proceso sin duda afectará o modificará a todos los demás.

Si esto se aplica para el área de recursos humanos, se puede aplicar a todas las áreas de una organización.

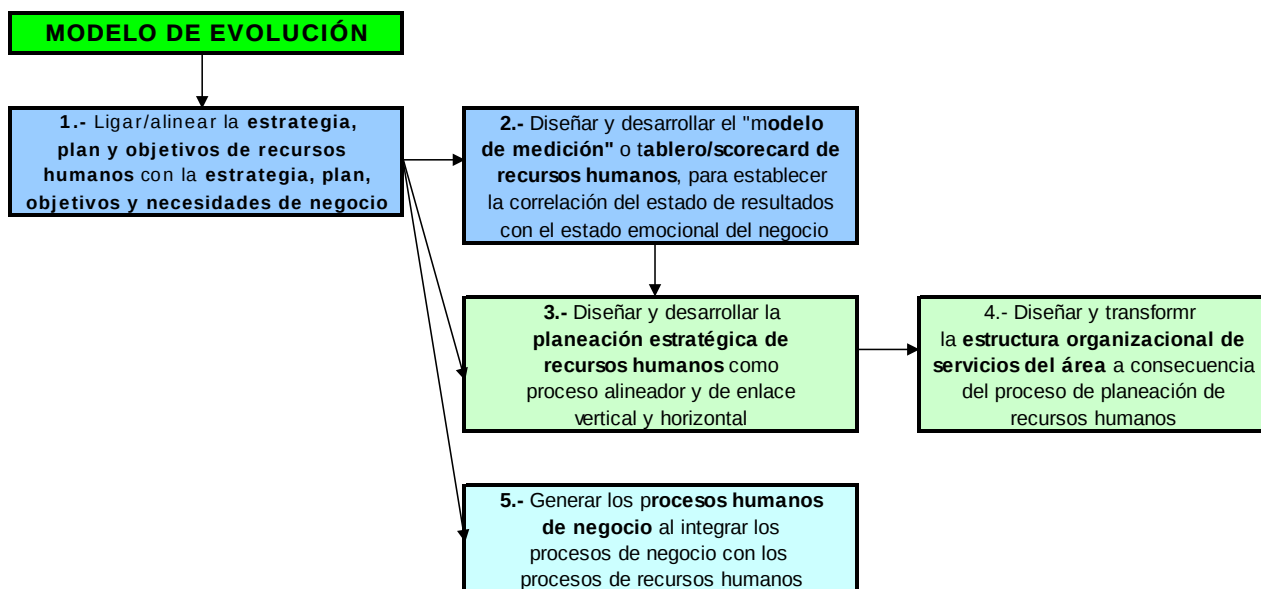
⁴ *Ibid*, p. 55

5. Integración de los procesos de negocio con los procesos de recursos humanos para generar los procesos humanos de negocio.

El verdadero significado de las cosas se encuentra cuando se dicen las mismas cosas con otras palabras.

- Charles Chaplin

Figura 5.1



La frase dicha por Charles Chaplin define en forma precisa la intención de este capítulo, es decir, explicar los procesos humanos de negocio, derivados de la integración de los procesos de negocio con los procesos humanos. En realidad, se habla de lo mismo pero con una perspectiva distinta y en otro contexto.

Para abordar este capítulo tocaré de una forma general lo relativo a los procesos de negocio en el inciso a, posteriormente lo haré sobre los procesos de recursos humanos en el b, poniendo especial énfasis en el proceso de planeación de recursos humanos.

También hago referencia, de una manera general, a lo que llegan a ser los productos y servicios de recursos humanos que se indican en el inciso c de este capítulo, como las soluciones que debería diseñar, normar e implementar el área de recursos humanos para el uso de sus clientes, llamados jefes inmediatos o empleados, en los distintos roles que desempeñan. Lo anterior a través de establecer lo que se podría denominar como “la mejor práctica” de recursos humanos disponible, la cual se debe revisar y optimizar constantemente.

Finalmente se propone la integración del concepto de los procesos humanos de negocio en el inciso d.

a. Procesos de negocio como cadena de valor

Cada negocio tiene su propia cadena de valor, conformada por los procesos clave del negocio (figura 5.2), que generan valor o constituyen el negocio en sí. Algunos ejemplos pueden ser:

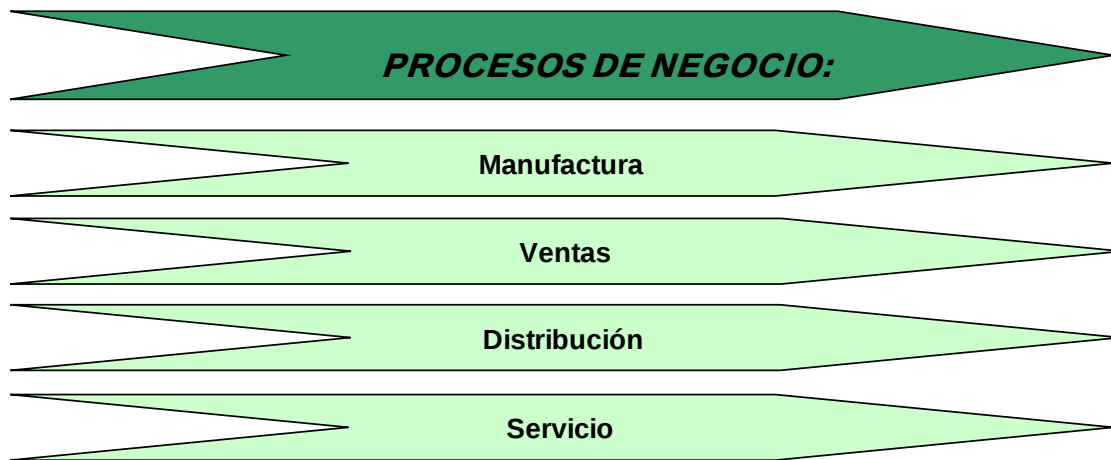
- Para un negocio de comercial:
 - o compras,
 - o distribución,
 - o ventas,
 - o servicio.

- Para un negocio de bienes de consumo:
 - o compras,
 - o manufactura,
 - o mercadotecnia,
 - o ventas.

- Para un negocio de telecomunicaciones:
 - o tecnología–diseño técnico,
 - o mercadotecnia,

- o ventas,
- o servicio (centros de servicio o atención telefónica, *call centers*).

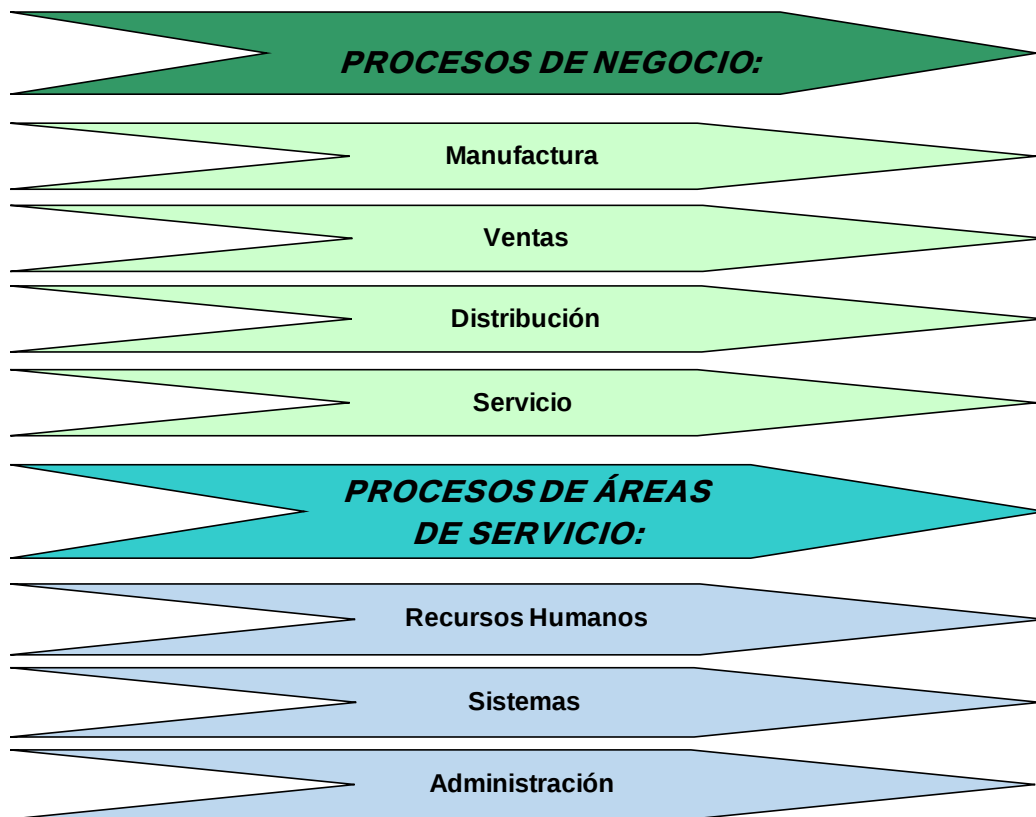
Figura 5.2



Estos ejemplos incluyen los procesos de la cadena de valor en una forma muy simple y a manera de ejemplo, faltaría incluir los procesos de soporte, apoyo o de servicios, como las áreas de recursos humanos, finanzas y sistemas.

La relación entre todos los procesos de negocio y servicio se da como se muestra en la figura 5.3, y no sólo de una forma horizontal, puesto que también existe una interacción vertical entre cada uno de ellos, como se explicó en la figura 3.4 del capítulo 3.

Figura 5.3



b. Procesos de recursos humanos

El área de recursos humanos es uno de los procesos de servicio y de apoyo respecto de todos los procesos del negocio y como tal contiene sus propios subprocesos para ofrecer sus productos y servicios.

Para permitir una alineación integral plena desde el principio y, por lo tanto, la posibilidad de hacer mediciones con distintos puntos de vista y en distintos niveles, el diseño de la estructura de costos de los procesos, mejores prácticas, productos y servicios de recursos humanos estará basado en seis procesos. Esto servirá como propuesta para los efectos de este libro, y dicha propuesta puede ser adaptada o modificada de acuerdo con las necesidades de cada organización.

Los procesos de recursos humanos tienen una interacción sistémica y alineada a través del proceso de planeación, el cual, además de coordinar a los demás procesos de recursos humanos (como ya se indicó), es el “enlace vertical” con la estrategia y los objetivos del negocio.

Están representados en la figura 5.4, donde se muestra el papel que desempeña el proceso de planeación como conector para propiciar la interacción y la alineación con los demás procesos.

Figura 5.4



Los procesos serán descritos conceptualmente a continuación, por diseño del capítulo, el proceso de planeación se abordará con mayor profundidad:

- PLANEACIÓN (y desarrollo).
- INTEGRACIÓN (reclutamiento, selección e inducción).
- ENTRENAMIENTO.
- COMPENSACIÓN (y reconocimientos).
- COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL.
- ADMINISTRACIÓN.

1. Planeación de recursos humanos

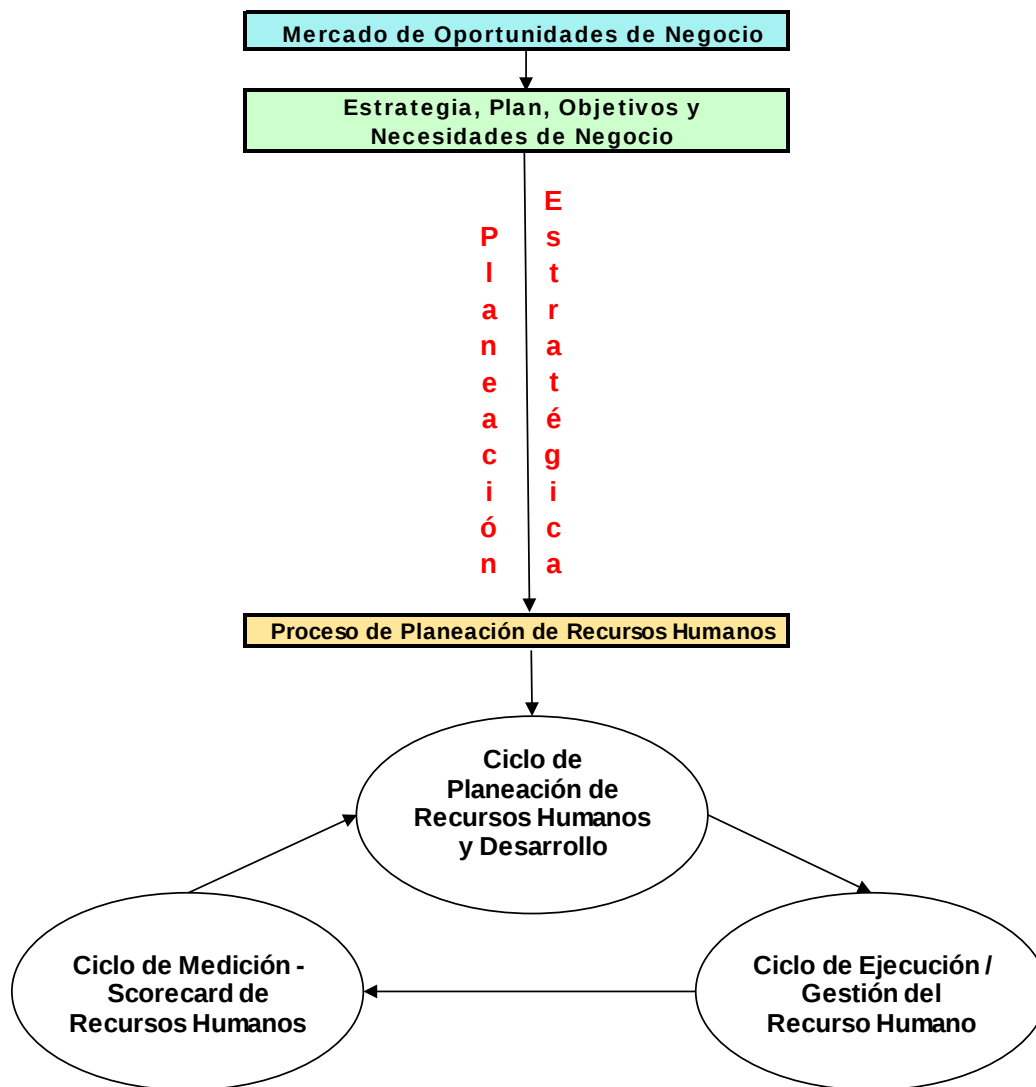
Este primer proceso debería nutrirse de la información que surge de la estrategia, del plan de negocio, de los objetivos y de las necesidades de la organización. Siendo así, la intención de este proceso será la de unir y alinear la planeación estratégica de recursos humanos con la planeación estratégica del negocio, en el enlace vertical ya mencionado.

Con esta base se podrá dirigir y actuar en consecuencia como enlace horizontal con los otros cinco procesos del área, como se muestra en el capítulo 3.

El proceso de planeación está conformado y sustentado por tres subprocesos:

- A) Planeación de recursos humanos y desarrollo organizacional.
- B) Ejecución/gestión de los recursos humanos.
- C) Medición-tablero de control/*scorecard* de recursos humanos.

Figura 5.5



Estos subprocesos se muestran en la figura (5.5).

A) Subproceso de planeación de recursos humanos y desarrollo organizacional

Incluye, a su vez, tres elementos (figura 5.6):

- Diseño / rediseño organizacional.
- Planeación actual y futura de capital humano.
- Desarrollo organizacional.

Figura 5.6



Diseño / rediseño organizacional. La función determina la estructura. Las organizaciones deben revisar y renovar constantemente sus principales procesos de negocio para obtener los resultados que esperan, como se mencionó en el capítulo 4.

Asimismo, las organizaciones deberían diseñar, ajustar, adecuar o cambiar constantemente sus estructuras organizacionales, con lo cual conseguirían optimizar sus organigramas, sus áreas y puestos. Tal es la intención del diseño o rediseño organizacional, es decir, ajustarse en forma adecuada a las nuevas condiciones y retos del negocio.

Cuando hablamos de diseño o rediseño organizacional me refiero también a la célula de cualquier organización que es el puesto mismo, que incluye: su descripción,

la intención o razón de ser, qué se espera de éste, qué debe lograr, cuáles actividades tiene que desempeñar, qué nivel de responsabilidad y de autoridad debe tener y, finalmente, cuál es el perfil organizacional que requiere este puesto, considerando la experiencia, preparación, interacción, naturaleza y condiciones del trabajo, así como de los roles gerenciales que va a requerir.

Para definir el último punto, referido a los roles gerenciales, lo podemos hacer aprovechando metodologías existentes, como la de Ichak Adizes en su libro *Managing Corporate Life Cycles*¹, que habla del manejo de los ciclos que se dan en las distintas etapas de un negocio u organización, donde establece cuatro roles principales: el P-productor, el A-administrador, el E-emprendedor o el I-integrador, y aunque normalmente uno es el que predomina, se debería dar una complementación entre los cuatro.

La definición del perfilamiento del puesto es clave antes de pensar en el perfil de la persona para ocupar la posición en cuestión, para que al momento de iniciar el proceso de atracción, reclutamiento y selección se pueda lograr de una manera eficiente y efectiva.

En alguna reunión en la que participaba con el director general de una corporación latinoamericana, él le decía a los directores que le reportaban: “Si no saben lo que quieren, cómo quieren que recursos humanos les busque alternativas de reclutamiento y selección, si ustedes no están claros de qué requiere el puesto, y por lo tanto el tipo de persona que se requiere para ocuparlo, cualquier candidato puede ser el bueno, cuando no necesariamente es así. Las consecuencias se pagan, y la bronca es de ustedes, no de recursos humanos. La responsabilidad de recursos es ayudarles a que ustedes, o junto con ustedes, definan los perfiles requeridos para atraer y seleccionar buenos candidatos, y ustedes, no recursos humanos, decidan la mejor opción; dejemos de contratar a ciegas”. Este director general no sólo sabía lo que decía, sino que entendía y comprendía las implicaciones.

El perfilamiento es muy relevante, pues cuando sabemos y entendemos con claridad y precisión qué requerimos, vamos a tener una mejor posibilidad de buscar y encontrar dentro de nuestra propia organización, así como en el mercado externo, el talento que podría ocupar dichas posiciones para el corto, mediano o largo plazos.

¹ Ichak Adizes, *Managing Corporate Life Cycles*, Adizes Institute Publications, 2004, pp. 193 a 201.

Por otro lado, es normal que las empresas modifiquen su estructura organizacional sin seguir la secuencia correcta de pasos requeridos, esto es, deben comenzar con la revisión y la optimización de los procesos del negocio (y los de apoyo) para después proseguir con los cambios en la estructura organizacional; no tomar en cuenta lo anterior y hacerlo al revés puede ocasionar ineficacias en las estructuras organizacionales; y este es un punto en el que el área de recursos humanos debe asumir el liderazgo.

Por último, es importante entender que las necesidades del negocio hoy pueden ser muy diferentes a las que se puedan tener en 12 meses o más, lo mismo que el perfil de los puestos. Por lo tanto, la definición de estos perfiles a largo plazo puede variar de las que tenemos actualmente.

- **Planeación actual y futura del capital humano.** La planeación de las necesidades de recursos humanos determina quiénes serán los jugadores que ocuparán hoy y mañana las distintas posiciones y responsabilidades, siempre tomando como base las definiciones del inciso anterior.

En la medida de lo posible, la empresa debería tener dos organigramas:

- a) el actual de corto plazo, y
- b) el que debería adoptar de acuerdo con las necesidades de la organización en el mediano y largo plazos, digamos para el año o años siguientes.

Lograr lo anterior demanda dar varios pasos o realizar transiciones hasta llegar al organigrama deseado, no necesariamente se da de la noche a la mañana, puede llevarse meses o años. Asimismo, es necesario no perder de vista a quienes ocuparán posiciones en el organigrama manteniendo su continuidad en el futuro, así como los que emergerán de las filas inferiores.

Es como si la empresa fuera un equipo de fútbol participando en un torneo. El equipo debería tener dos alineaciones: la que jugará como titular el torneo actual y la que se planea utilizar en el siguiente o siguientes torneos. La segunda alineación debería conservar jugadores de la alineación inicial, pero podría considerar también a jugadores desarrollados y salidos de las fuerzas básicas del equipo, así como con

jugadores provenientes de otros equipos que podrían ser contratados por estar más experimentados, formados y fogueados, listos para ocupar una posición.

El organigrama para el hoy debería incluir al plantel actual para los siguientes 12 meses. Estos jugadores deberían tener las competencias y recibir el entrenamiento y preparación requeridos para el año o torneo en curso.

El organigrama futuro debería considerar el tipo de personal que se requerirá para los siguientes 12, 18 o 36 meses, para ello puede ser necesario hacer modificaciones a los perfiles de puestos en cuanto a las competencias requeridas, de acuerdo con los procesos que sean preciso desempeñar. Muchas de esas competencias no se desarrollarán de la noche a la mañana, sino que requerirán un periodo de preparación, lo cual también debería ser planeado.

Además, se deben prever tanto las necesidades de integración como las salidas esperadas o inesperadas de personal, lo mismo que el entrenamiento que será requerido proporcionar y cómo se establecerán las cadenas de reemplazo, tomando en cuenta las promociones, transferencias, despidos y jubilaciones que se darán en el corto, mediano y largo plazos.

Es obvio que esto implicará un costo o inversión, el cual puede ser mayor si no se hiciera esta planeación, pero como esto usualmente no es medido, desconocemos el impacto. Es de esperarse que todo esto deba estar de acuerdo con la planeación estratégica y con los objetivos de corto y largo plazos del negocio, lo que se traduce en las necesidades organizacionales de éste.

Es importante resaltar la función de enlace que puede tener la evaluación de desempeño del personal cuando es bien ejecutada o gestionada, pues gracias a ésta se pueden reconocer las necesidades actuales del empleado y cuáles serán las futuras, por ejemplo, el tipo de entrenamiento que requerirá tomar para desempeñar su posición actual de manera óptima o para acceder a otra posición en el futuro con la preparación y oportunidad requeridas, confiando en que el perfil de esta persona estuvo bien identificado y es el requerido para el perfil de puesto futuro.

- **El desarrollo organizacional.** Consiste en aplicar y ejecutar el diseño organizacional del inciso a) junto con la planeación de las necesidades de recursos humanos (en el corto, mediano y largo plazos), de acuerdo a los principales procesos del negocio,

para que la transición se dé en forma eficiente y efectiva, de acuerdo con lo planeado y esperado o haciendo los ajustes pertinentes.

Se podría decir que la efectividad del tercer elemento (así como del proceso mismo) sale a la luz cuando las necesidades de capital humano se entrelazan en una forma eficaz y de manera paralela con las necesidades organizacionales. Cuando esto ocurre, es más probable que queden satisfechas las necesidades de personal, tanto en el corto, en el mediano, como en el largo plazo.

B) Subproceso de ejecución/gestión de los recursos humanos

La intención de este subproceso es alinear “en cascada” los objetivos del negocio, tanto con los objetivos de los distintos procesos y áreas, así como con los objetivos individuales de cada empleado, pues cada uno debe hacerse responsable de los que le correspondan. Desde ese momento deberían de establecerse los parámetros de medición que permitan comparar el desempeño individual del personal con sus objetivos individuales a través de la evaluación del desempeño, así como los del área y los de la empresa, como se observa en la figura 5.7.

Los objetivos individuales son revisados a través de la evaluación del desempeño, que actúa como una mejor práctica medular, central y preponderante, y que sirve como vínculo hacia otros procesos, mejores prácticas, productos o servicios de recursos humanos, como se describe a continuación:

- La *evaluación del desempeño*, como ya se mencionó, se relaciona con el proceso de la planeación desde la definición de la estrategia, los objetivos y necesidades de la organización.

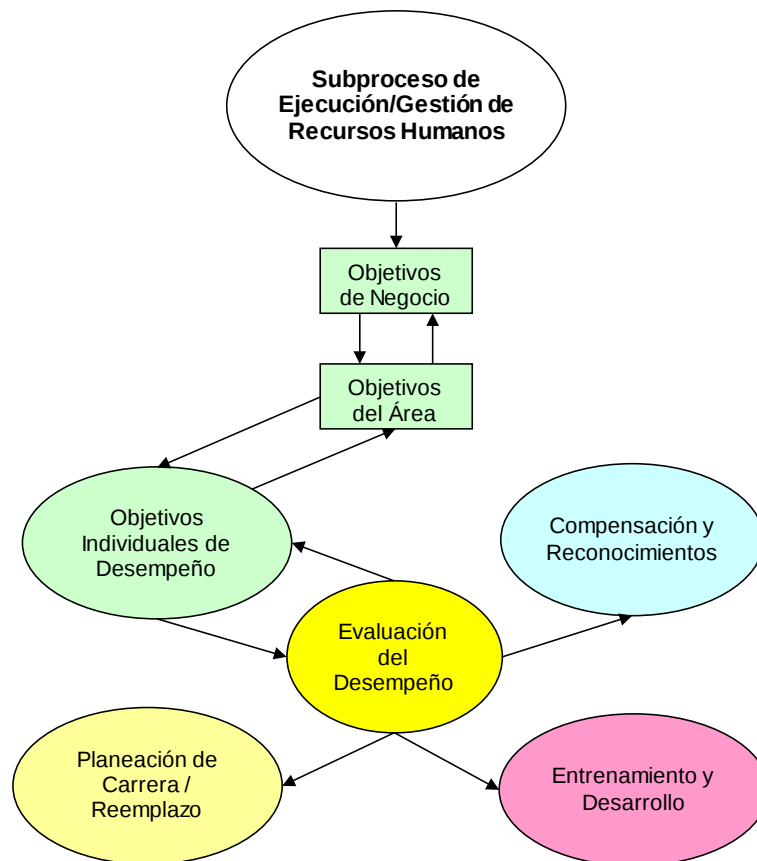
Lo mismo sucede con la definición de las competencias corporativas que requiere la organización en el nivel macro; entre ellas destacan las competencias o habilidades que se requieren tanto a nivel de área como a nivel de cada puesto

También se relaciona con la planeación de carrera y las cadenas de reemplazo que la organización debe establecer para preparar su mediano y largo plazos en cuanto al talento requerido.

- La *evaluación del desempeño* se relaciona también con el proceso de integración, el cual incluye el reclutamiento, selección, contratación e inducción. Estos cuatro procesos tendrían que ejecutarse en función de las competencias corporativas e individuales definidas por el negocio mismo en cuanto al perfil de los candidatos que se pretende conseguir de acuerdo al perfil del puesto establecido previamente.
- La *evaluación de desempeño* se relaciona y vincula con el proceso de entrenamiento y desarrollo, que debería estar basado en las mismas competencias definidas desde el proceso de planeación en el perfil del puesto, las cuales después se usan o debieron de haberse usado en el proceso de integración.

Se debe de considerar que el entrenamiento y desarrollo se puede planear y gestionar para el corto plazo en los puestos actuales, así como para el mediano y largo plazos en el caso de puestos futuros.

Figura 5.7



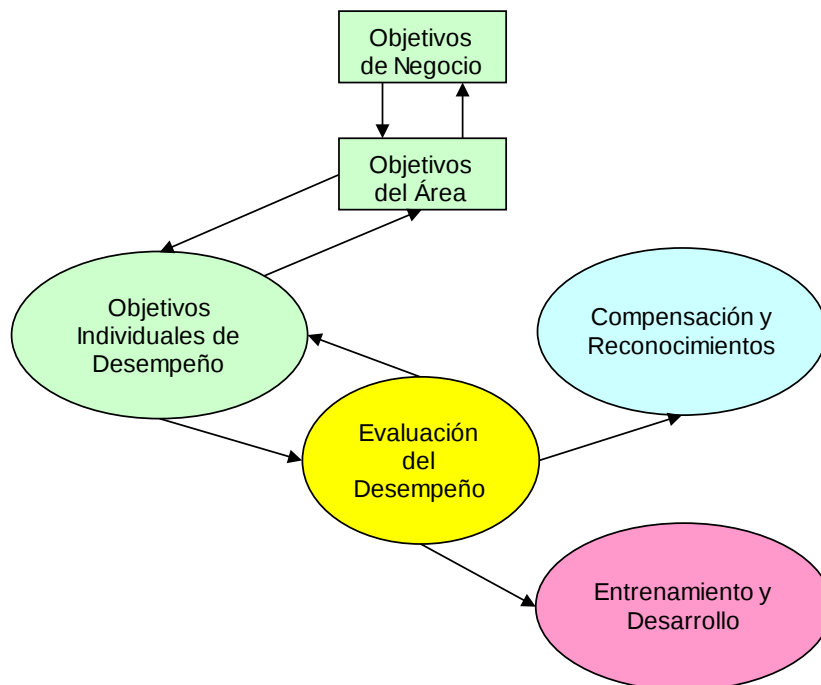
- El proceso de administración es totalmente operativo, y el punto de correlación con la *evaluación del desempeño* se hace evidente cuando un empleado no exhibe el nivel de desempeño requerido. Si se presenta este caso, la medida más extrema es que dicho empleado salga de la compañía o sea desvinculado de ésta, pues lo más probable es que ya se hayan llevado a cabo los esfuerzos necesarios que necesita para ser competente.

De hecho, el proceso de administración inicia su vínculo desde el momento de la contratación.

La evaluación de desempeño considera tres subciclos:

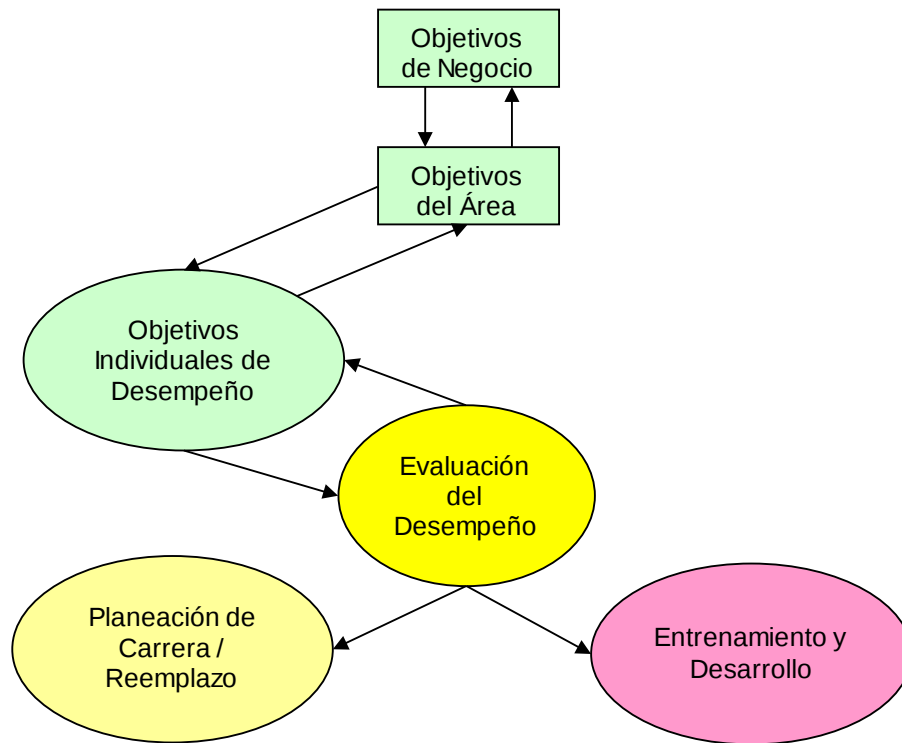
Desarrollo de corto plazo. Es el proceso de gestión y ejecución para alcanzar los objetivos en el corto plazo. Incluye objetivos, evaluación del desempeño, compensación, recompensas, reconocimientos, entrenamiento y desarrollo individual para los siguientes 6 a 12 meses, como se muestra en la figura 5.8.

Figura 5.8



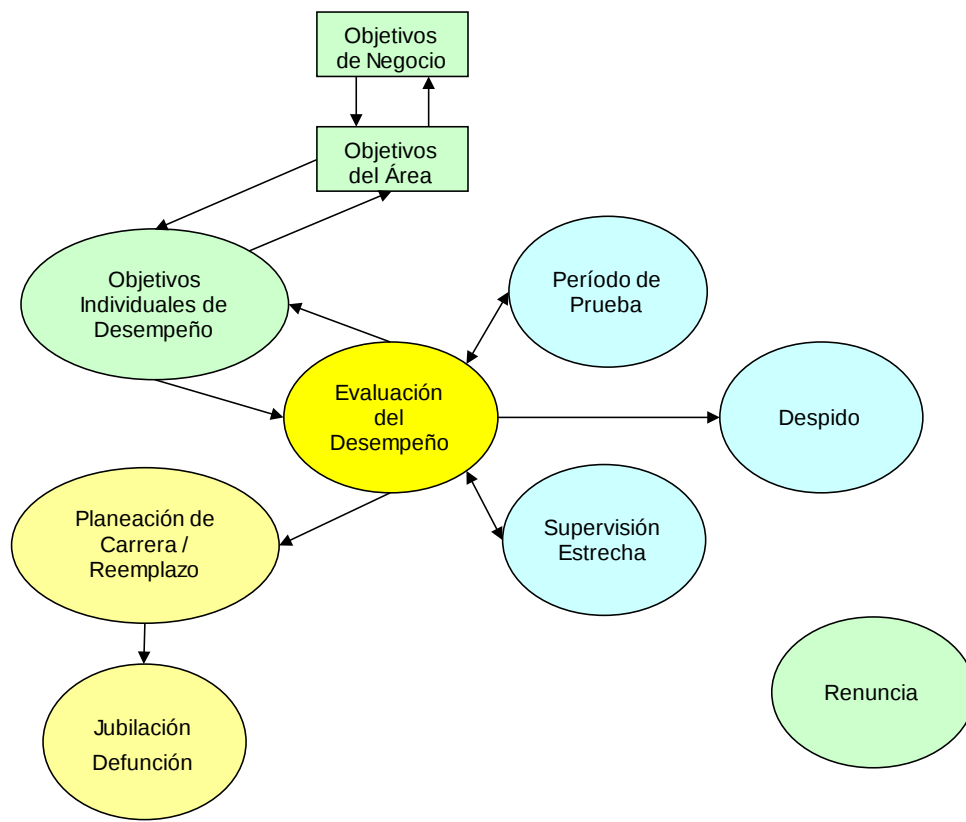
Crecimiento en el mediano y largo plazos. Es el proceso de gestión y ejecución en el mediano y largo plazos. Incluye la evaluación del desempeño, la planeación de carrera o la planeación de reemplazos, el entrenamiento y el desarrollo individual en un plazo mayor a 12 meses (véase la figura 5.9).

Figura 5.9



Salida / desvinculación. Es el proceso mediante el cual un empleado se desvincula de la empresa o se da por terminada su relación laboral. En el proceso de desvinculación se considera la evaluación del desempeño, periodo de prueba, supervisión estrecha, la renuncia, el despido y la jubilación (incluso la defunción), como se muestra en la figura 5.10.

Figura 5.10



En el anexo 3 se encuentra un ejemplo de cómo la evaluación del desempeño puede generar un incremento en la productividad de un área y, por lo mismo, incrementar también el valor de oportunidad generado.

C) Medición-tablero de control / *scorecard* de recursos humanos

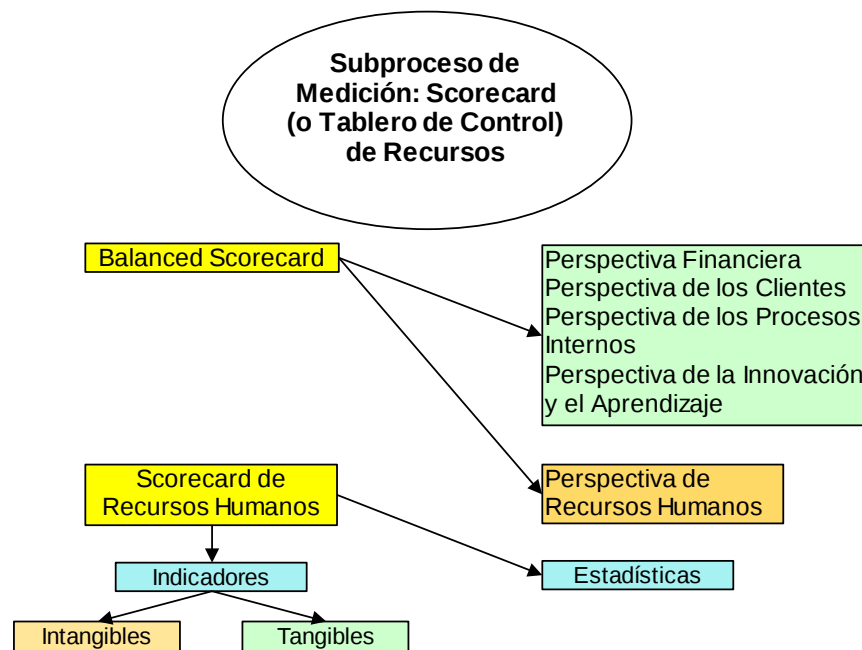
El proceso de planeación debería estar ligado a la medición y a la evaluación de los resultados globales del negocio, siempre respecto de sus estrategias, planes (de negocio y de recursos humanos) y objetivos establecidos. Debido a ello, puede ser adecuado utilizar el *balanced scorecard* e incluir en él un tablero de control o *scorecard* de recursos humanos.

Como se mencionó en el inciso c) del capítulo 2, el *balanced scorecard* tiene cuatro niveles de medición²:

² Robert S. Kaplan, David P. Norton, *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*, Harvard Business School, 2001.

- Perspectiva financiera:
- Perspectiva de los clientes.
- Perspectiva de los procesos internos.
- Perspectiva de innovación y de aprendizaje.

Figura 5.11



No obstante, esta clasificación de niveles omite el nivel de medición de lo relacionado con los recursos humanos (como se observa en la figura 5.11), que bien pueden ser los procesos, mejores prácticas, productos y servicios de recursos humanos en cuanto a su alineación y contribución al cumplimiento de las estrategias, plan de negocio, objetivos y necesidades de la organización.

Es importante considerar que se tendrían que seleccionar y definir los indicadores operativos, contables y financieros de recursos humanos que permitirán llevar a cabo las mediciones necesarias para tomar decisiones y acciones preventivas o correctivas. De esta forma, el funcionamiento del área de recursos humanos estará plenamente alineado con las necesidades del negocio. Este punto lo trataré en la parte III del libro.

Es evidente que en este proceso de planeación se deberían manejar los números y estadísticas de servicio y de resultados de todo lo relativo a los recursos humanos, como si

fuera un tablero de control de información y de medición para la toma de decisiones. Cualquier indicador de recursos humanos, sea operativo, contable o financiero, debería ser monitoreado y controlado desde este centro de información, cual si fuera una central de inteligencia de lo relacionado al recurso humano.

Lo anterior debería permitir formas de medir o estimar los intangibles del recurso humano, en situaciones como:

- El compromiso hacia la empresa, hacia su jefe y hacia su trabajo.
- La satisfacción que siente en el trabajo.
- La lealtad.
- La honestidad.
- El nivel de retención.
- El orgullo de pertenecer a la compañía.
- El sentimiento de tener una buena dirección o liderazgo.
- El sentimiento de ser respetado.
- El involucramiento al ser tomados en cuenta y ser parte de la solución.
- Etcétera.

Normalmente esto se puede recabar a través de encuestas de opinión o de clima organizacional, con las que se mide, de manera periódica, el tipo de intangibles (y la intensidad de éstos) que prevalecen dentro de una organización.

La encuesta de opinión, llevada a cabo formal o informalmente, puede expresar una parte del *estado emocional* del negocio, cuyos resultados intangibles pudieran *correlacionarse* con los resultados tangibles que contiene un *estado de resultados*, como se menciona en el inciso a) del capítulo 2.

El simple hecho de medir o estimar el mencionado “estado emocional” de la organización es de mucha utilidad, pero el verdadero reto radica en correlacionar las mejoras o los retrocesos en ciertas variables intangibles o tangibles del estado emocional con los tangibles del estado de resultados, conociendo y entendiendo las causas, efectos y consecuencias de lo anterior.

En el anexo 1 se presenta un ejemplo. Sin duda, éste es el reto. En ese caso, el área de recursos humanos puede hacer ver y hacer valer su nivel de contribución a los resultados del negocio.

Para reforzar lo planteado en el capítulo 1 (con respecto al posicionamiento estratégico de la función de recursos humanos), el proceso de planeación de recursos humanos es la piedra angular para lograr el posicionamiento estratégico, pues de este proceso se deriva el funcionamiento del área de recursos humanos y de todo lo relacionado con su medición.

Una pregunta interesante que viene a cuento en este punto consistiría en indagar cuántas compañías cuentan con un área o siquiera una persona que se haga cargo formalmente de este proceso de planeación. Desde mi experiencia, esta cantidad es baja y podría, o más bien, debería incrementarse notablemente.

En ocasiones, cuando he tenido la oportunidad de dar conferencias sobre el tema de recursos humanos y solicito a los participantes, sean estudiantes o profesionales del área de recursos humanos u otras, que describan las funciones del área de recursos humanos de sus compañías, los participantes mencionan todas las actividades que tradicionalmente se realizan en la función de recursos humanos; no obstante, en la mayor parte de los casos, la planeación de recursos humanos ni siquiera es mencionada o considerada.

Así, el área de planeación no suele aparecer en el *modelo de negocio tradicional* de recursos humanos, y es más frecuente que se le considere una actividad aislada. También es cierto que, en ocasiones, el responsable de recursos humanos asuma y gestione directamente esta responsabilidad de una manera ordenada y formal que permita una continuidad, pero también puede ser que se lleve a cabo de una manera esporádica y sin sucesión, y puede no tener continuidad al momento que dicho responsable salga de la organización llevándose consigo la información.

Podríamos suponer que en los grandes corporativos este proceso de planeación de recursos humanos se realiza desde la casa matriz o las oficinas generales. No obstante, aunque esto fuera cierto, también en el nivel de una subsidiaria sería conveniente incorporar este proceso para alinear la ejecución de los procesos, mejores prácticas, productos y servicios de recursos humanos en una forma eficiente y efectiva.

2. Integración de los recursos humanos

La intención de este proceso es la de ordenar y coordinar las acciones que se requieren para atraer, seleccionar e integrar al personal de acuerdo con las necesidades de la organización, reflejadas en el perfilamiento de puestos.

Es provocar que el empleado o colaborador empiece a producir o contribuir en el menor tiempo posible, es decir, que esté listo para desempeñarse, al menos, en un nivel de productividad predeterminado y esperado. Dicho desempeño debería ir mejorando paulatinamente mientras el empleado incrementa su curva del aprendizaje y su experiencia en las actividades desarrolladas. Por otro lado, se busca no solo integrarlo, sino retenerlo.

Sería interesante saber cuándo un empleado o colaborador ya está “integrado”, esto es, cuándo ya está produciendo o contribuyendo en su máxima capacidad y posibilidad, así como conocer los distintos niveles de contribución o de generación de valor que aporta a la organización, para así establecer los costos o valores de oportunidad de alguien integrado de una manera pronta y efectiva, comparado con otro que no haya seguido el mismo proceso, como se refleja en el anexo 1.

El proceso considera tres elementos, pero se puede añadir un cuarto a saber, el entrenamiento inicial o la inducción, el cual también puede ser tomado en cuenta en el proceso de entrenamiento. Los cuatro elementos son:

- A) Reclutamiento.
- B) Selección.
- C) Contratación.
- D) Inducción.

Este proceso se conecta con el de la administración cuando se lleva a cabo la actividad de contratación, y desencadena todo el proceso administrativo que realiza en la vida activa del empleado, así como en el control histórico, estadístico o expediente del mismo.

El proceso de integración depende de la efectividad y de la calidad del proceso que le antecede (planeación), pues el reclutamiento, la selección y la integración deberían ejecutarse o gestionarse de acuerdo con los perfiles de puestos y competencias definidas previa y oportunamente.

¿Cuántas veces se inicia un proceso de integración sin saber qué perfil de puesto se quiere buscar y encontrar, o sin adherirse a un requerimiento o perfil previamente establecido? El control de calidad nace durante el proceso de planeación, cuando el jefe inmediato define el perfil del puesto requerido, confiando en que éste sea elaborado en la forma correcta; recursos humanos debería de definir la mejor práctica para llevar a cabo esta actividad, e incluso ayudar a su cliente o al jefe inmediato a llevar a cabo un efectivo perfilamiento.

Desde un punto de vista estratégico y financiero, el proceso de integración es fundamental, pues, como todos sabemos, una buena decisión de reclutamiento y selección generará resultados positivos para el negocio en el corto y largo plazos, pero ocurrirá todo lo contrario si se toma una mala decisión. Las cifras correspondientes a los costos por una mala decisión pueden representar cantidades que, si se contabilizaran como gastos reales, el denominador se incrementaría sustancialmente y ello, en última instancia, afectaría la rentabilidad. ¡Que bueno que esto es hipotético, pues podríamos sorprendernos de cómo la rentabilidad puede ser afectada!

Hay que considerar también que el proceso de entrevista sea hecho de una manera efectiva, pues en ocasiones hasta valdría la pena cuestionar quién entrevista a quién, o qué tanto conocemos al futuro candidato para un puesto. Esto puede ser una área de oportunidad no sólo para los que laboran en recursos humanos, sino para cualquier jefe inmediato de cualquier nivel organizacional que participa y decide a quien contratar.

La retención del personal con talento parte de un buen diseño de requerimientos en el proceso de planeación, así como de una buena ejecución en el proceso de integración. La retención puede propiciar la estabilidad que requiere la organización para conseguir sus objetivos en el corto, mediano y largo plazos.

Es importante clarificar que se pueden encontrar dos tipos de estabilidad en un negocio:

- Estabilidad productiva.
- Estabilidad basada en el confort.

La *estabilidad productiva* debería ser mantenida y promovida. En este caso se puede considerar que los procesos están en optimización constante y que son ejecutados por individuos que logran resultados y que buscan constantemente superarse, crecer y cambiar.

De hecho, los individuos motivados y satisfechos son los que promueven el cambio o mejora constante de los procesos y actividades de un negocio.

La *estabilidad basada en el confort* debería ser erradicada del negocio debido a lo perjudicial que resulta. Una de las causas que generan este tipo de estabilidad se da cuando los procesos se fragmentan y burocratizan.

También, en dicha estabilidad los individuos lograron los resultados esperados (o incluso los superaron), pero se han acostumbrado a un *modus vivendi* determinado o a una forma de trabajar que desean mantener a toda costa porque se sienten cómodos y seguros con ella. Es decir, están en una zona de confort o de complacencia que les impide cambiar o reconocer los avisos del cambio y que en algún momento provocará que su desempeño se torne mediocre, no promuevan el cambio o mejora constante de sus procesos y actividades.

Para Ripley, es frecuente encontrarnos con este tipo de casos que siguen sobreviviendo con mediocridad en las organizaciones. Puede haber muchas razones, pero para mí una de las principales es la carencia del proceso de planeación de recursos humanos.

3. Entrenamiento

El entrenamiento es una de las fuerzas o pivote del cambio y de la productividad, desde la inducción o el entrenamiento inicial que recibe un empleado recién ingresado, hasta el *e-learning* que se le provee vía la tecnología educativa. De hecho, quizá sea el proceso de recursos humanos que más atención ha recibido y del que hay más evaluaciones sobre su efectividad, sobre los costos que supone y sobre su contribución a la compañía.

Los cuatro niveles de evaluación de los programas de entrenamiento, establecidos por Kirkpatrick³, así como otras metodologías que intentan medir directamente el ROI (retorno sobre la inversión) de los eventos de entrenamiento, son muestras de que existe una evidente necesidad histórica de saber si los recursos usados en estos eventos constituyen una inversión o un gasto.

A mi modo de ver, en muchas ocasiones el dinero es desperdiciado en eventos innecesarios, aunque en otras situaciones la contribución del entrenamiento resulta innegable, lo cual se nota al ver las mejoras de ciertos indicadores operativos. No obstante, en ocasiones desconocemos el impacto que tuvo el evento en la rentabilidad del negocio.

³ Donald Kirkpatrick, *Evaluating Training Programs, The Four Levels*, Berrett-Koehler Publishers Inc., 2001.

Llega a suceder que los directores generales de una compañía firman el presupuesto de entrenamiento casi por un acto de fe; en otras compañías, sin embargo, esta partida es la que se elimina primero cuando se enfrentan problemas financieros y de flujo.

Ahora bien, este es justo el problema de los elementos intangibles: es complicado evaluarlos o medirlos, el intentar hacerlo puede resultar complejo. Por ejemplo, no es fácil medir los cambios de actitud o de conducta después de que la gente asistió a un curso de liderazgo o de manejo de personal. Sin embargo, sí se pueden identificar ciertos indicadores operativos de que la eficacia mejoró gracias a un curso sobre los estilos de liderazgo y sí se pueden correlacionar dichos indicadores con el estado de resultados, por lo tanto, sí es posible estimar la forma en que se ejerce un impacto sobre este último.

4. Compensación y reconocimientos

Es casi cuestión de alquimia, o parece ser una ciencia oculta, determinar cuánto pagar por el trabajo realizado o por los resultados obtenidos.

Hay puestos operativos en los que todos reciben una paga igual, independientemente de las variaciones del esfuerzo realizado y de los resultados obtenidos entre operarios, máxime cuando son puestos sindicalizados y regidos por un tabulador contractual.

Existen casos en los que quienes consiguen la mejor paga han logrado u obtenido los mejores resultados, aunque para determinar esto habría que medir el desempeño de una manera que permita establecer distinciones entre los buenos y los pobres o deficientes resultados.

A fin de cuentas, debemos de saber no sólo lo que se paga a un puesto o trabajo desempeñado, sino también cuál es la contribución, el valor agregado o la utilidad que genera cada posición en la organización para, de esa manera, compensar el resultado logrado.

El principal gasto concerniente a los recursos humanos es el pago de la nómina, la cual es resultado de un procedimiento iniciado durante el proceso de planeación, el cual se refleja, primero, en el presupuesto salarial y, después, en la administración salarial del gasto ejercido.

Lo cierto es que el comportamiento de un empleado variará si su bolsillo se ve afectado por la forma en que sus resultados son compensados, la forma de compensación llega a ser un factor de cambio importante para las organizaciones que en ocasiones no es aprovechado de la manera correcta.

En otras situaciones, cuando se tiene una remuneración fija, independientemente de los resultados, más que incentivar a los empleados se podría propiciar que entren en una zona de confort, es decir, que se mantengan en una estabilidad improductiva.

Sin embargo, no hay que propiciar extremos, pues ha habido ocasiones en las que los empleados se convierten en una especie de mercenarios que hacen *cualquier cosa* con tal de llegar al objetivo que les plantearon para, de ese modo, recibir su recompensa.

5) Comunicación organizacional

La comunicación organizacional, entendida no sólo como la revista interna o el tablero de avisos, es una de las fuerzas que pueden impulsar el cambio cultural y conductual del negocio, así como ser el órgano y el proceso a través del cual el director general estaría en constante comunicación con el personal de la compañía, además es el medio para informar o intercambiar información relativa a lo que está sucediendo con el negocio o con el personal.

El llamado sistema de control gerencial (véase el capítulo 13), que es parte del modelo de medición, utiliza este proceso como uno de sus principales medios de comunicación de expectativas y de control sobre las conductas esperadas de los directivos y empleados, las cuales se hallan plasmadas en la visión, misión, valores y en el código de conducta.

Así como hay áreas a las que podríamos llamar de “relación con los inversionistas”, apostadas para atraer y cuidar a los accionistas o a los que influyen en ellos a través de información sistemática y reportes puntuales, debería existir otra área denominada “relaciones con el personal actual y futuro”. El concepto sería muy similar, pero estaría enfocando a la atracción, retención, cuidado y atención de las necesidades de quienes laboran o quisieran laborar en la compañía en cuestión, o de quienes quisiéramos que laboraran en la empresa.

Se puede pensar que el principal responsable de promover lo anterior es el área de recursos humanos, pero en realidad, cuando el propio empleado o jefe inmediato de cualquier nivel jerárquico se siente contento y satisfecho, va a ser el principal promotor de su empresa, interna y externamente, sin necesidad de ninguna normatividad, es espontáneo.

Sin embargo, esto es para poner atención, pues la propaganda también puede ser negativa y destructiva al reflejar el grado de insatisfacción y frustración hacia un jefe, área o toda la organización, lo cual se puede propagar externamente, con lo que se dificultaría atraer gente talentosa por el miedo y recelo de trabajar en un ambiente incierto, hostil o pesado.

Es como un cliente que compra un producto o servicio, si le fue bien y quedó satisfecho va a regresar y a recomendar a alguien más, si le fue mal es muy probable que no regrese y que su recomendación hacia ese lugar sea tan negativa que potenciales clientes se abstengan de comprar ahí.

El hecho de mantener informado al personal sobre el negocio rebasa el hecho de tener un tablero electrónico que ofrezca información en línea sobre el precio de las acciones.

En algunas ocasiones, los programas de comunicación parecen ser eventos aislados, o de temporada, o de quien está como directivo principal, pero no están ligados con la estrategia de negocio ni contienen una estrategia de comunicación que integre productos y medios.

Cabe preguntar si lo invertido para transmitir la estrategia de comunicación a través de diversos medios es rentable o si al menos sabemos cuánto cuesta, independientemente de que el mensaje llegue con efectividad al auditorio deseado.

6. Administración

La intención de este ciclo es proveer de todas las actividades administrativas y operativas que se requieren para el manejo y control del personal.

Se pueden considerar los siguientes productos y servicios:

- Contratación.
- Administración de recursos humanos: políticas, procedimientos y sistemas.
- Nómina.
- Servicios al personal / beneficios.
- Relaciones laborales y con los empleados.
- Seguridad e higiene.

Este proceso, aunque operativo, debe estar establecido para que dé un servicio eficiente, pues los demás procesos descansan en él para su ejecución efectiva. Por ejemplo, si no se logran satisfacer las necesidades básicas respecto del personal, como pagar oportuna y correctamente el salario de un empleado, se verán afectadas su voluntad y sus posibilidades productivas. El reto consiste en saber cuánto cuesta fallar en este sentido o en tantos otros que se pueden dar por ineficiencias burocráticas.

Hay organizaciones que proporcionan café, galletas y refrigerios a su personal, como ocurre en Microsoft, porque piensan que es importante para sus empleados y podemos asumir que obtienen más de lo que gastan.

Hay empresas que lo hicieron, pero dejaron de hacerlo para reducir sus gastos o por tener una nueva administración. Otras compañías, de plano, no dan nada a sus empleados. ¿Realmente tendrán este tipo de acciones impacto en la lealtad y en la productividad del negocio? Mi respuesta es simplemente que sí, es parte del estado emocional.

He conversado con grupos de personas que laboran en lugares donde tienen estas pequeñas atenciones con ellos y eso hace que se sientan valorados; he estado con otros grupos en los que tenían estas consideraciones pero repentinamente las suspendieron, lo cual dio pie a un doble malestar: no sólo ya no tenían café ni galletas, sino que se sentían incómodos con la forma en que se había “manejado la situación”.

Es distinto cuando el personal es involucrado cuando existe un problema de costos, y ellos son los que proponen y deciden eliminar algo así como el café y galletas. El manejo de los pequeños detalles puede llegar a ser la diferencia. Esto es parte del estado emocional.

c. Mejores prácticas, productos y servicios de recursos humanos

Con el nombre de productos y servicios me refiero a los programas específicos o actividades que son parte de algún proceso o “mejor práctica” disponible y normada de recursos humanos, y que generalmente son diseñados, elaborados, dirigidos, provistos y custodiados por el área de recursos humanos, para uso, gestión y ejecución de la compañía, de sus directivos, gerentes, jefes, supervisores y de los empleados en general, entre los cuales están:

- Encuestas de opinión.
- Programas de reconocimientos.
- Programa anual de comunicación.
- Programas de evaluación de desempeño.
- Programa de planeación de carrera.
- Revista interna.
- Plan de jubilación.
- Nómina semanal, quincenal o mensual.

- Beneficios.
- Servicios de administración:
 - o Vacaciones.
 - o Incapacidades.
- Otros.

La mejor práctica es la forma, método, formato y material que se va a utilizar por un tercero (jefe inmediato), es decir, por quien lleva a cabo la ejecución o gestión directa de algún proceso, producto o servicio de recursos humanos.

Las mejores prácticas tienen una gran importancia y relevancia, pues además del énfasis en el diseño o rediseño de éstas, se tiene que propiciar la optimización constante de las que se establezcan o ya estén establecidas para se puedan anticipar o adecuar al cambio del medio externo o interno.

Como cualquier otro proceso de la cadena de valor o de apoyo, cada mejor práctica debe contar también con su propio proceso y mapeo, para de ahí derivar las políticas o normas que van a controlar su ejecución, gestión y custodia, incluyendo los formatos y procedimientos a utilizar, los cuales se pueden llegar a sistematizar, incluso hasta la facilidad de hacerlos disponibles en línea para simplificar el uso del tercero en cuestión o de otros clientes, así como el empleado mismo.

Pero cuidado, como ya se mencionó líneas arriba, la mejor práctica tarde que temprano va o tiene que cambiar o adecuarse a los cambios del entorno (interno y externo), y habrá que revisar las implicaciones del cambio desde el origen del propio proceso de la mejor práctica respectiva (incluso del macro proceso del cual se deriva), de lo contrario es factible que se esté propiciando desde su inicio una gestión burocrática, ineficiente e infectiva al haber cambiado la norma, el procedimiento o el sistema sin haber revisado y modificado el o los procesos respectivos.

En ocasiones sucede también que el sistema establecido es una camisa de fuerza que no permite modificar u optimizar una mejor práctica, la cual probablemente en papel ya se actualizó, pero su gestión o ejecución ha quedado limitada o restringida, pues la aplicación de sistema diseñada e implementada con anterioridad sigue funcionando igual, generando burocracia e ineficiencia en el proceso, y, malestar y frustración de quien lleva a cabo la gestión.

También se debe controlar cómo se hacen los cambios u optimizaciones a la mejor práctica, pues en ocasiones, cuando llega un nuevo director de recursos humanos o por alguna nueva moda metodológica, se hacen cambios sencillos o radicales en alguna práctica, y además de la confusión que puede provocar, la gestión podría quedar limitada desde un principio.

Alguna vez trabajé en una compañía que por tener una mejor práctica que se actualizaba constantemente, cambiaban uno de los formatos de la evaluación de desempeño cada seis meses, por lo que los clientes o usuarios se quejaban de tanto cambio, pues apenas empezaban a familiarizarse con el uso del formato, nuevamente había un cambio. Finalmente, esta mejor práctica perdió empuje, credibilidad, incluso se podría decir que la misma función de recursos humanos perdió terreno en su posicionamiento y credibilidad.

Muchas de estas mejores prácticas, productos y servicios deberían de reflejar su rentabilidad a través de las mediciones o estimaciones necesarias.

Normalmente los responsables de recursos humanos brindan el apoyo y la dirección en cuanto al uso adecuado de la mejor práctica, producto o servicio, y deberían de tener un papel como consultores internos o coaches de recursos humanos hacia los jefes inmediatos de cualquier nivel jerárquico y de los mismos empleados, como se menciona en el capítulo 6.

d) Procesos de negocio + procesos de recursos humanos = procesos humanos de negocio

En el inciso c) del capítulo 3 hablé de este importante tema. Todos los procesos de negocio y de servicio tienen, a su vez, un proceso humano implícito, que se pone en práctica a través de los procesos y las mejores prácticas de recursos humanos, pues éstos son ejecutados a través del jefe inmediato, quien es la persona que realiza la gestión final, o a través del propio empleado o trabajador.

Dicho de otra forma, cualquier proceso de negocio o de apoyo siempre va a contar con al menos una persona que apriete el botón para iniciar la operación o sistema de negocio, por lo tanto, el área de recursos humanos debería establecer, normar y dirigir las mejores prácticas de recursos humanos que se requieran para los procesos de negocio.

Y además debería de intervenir por razón estratégica: para que recursos humanos se pueda vincular a la realidad de la organización debe estar cerca de los procesos del negocio, tiene que conocerlos, entenderlos y convivir con ellos en las trincheras, en el campo de acción.

Resulta innegable que los procesos de negocios (incluyendo los de servicios) conllevan una serie de procesos humanos para lograr una mayor eficiencia y efectividad operativa y financiera de la organización (aunque, en ocasiones, no se logre o no se sepa a ciencia cierta qué se logró o consiguió).

Podríamos decir que los procesos humanos de negocios son la correlación vertical y horizontal que se da entre los procesos de negocio y de servicio con los procesos de recursos humanos. Correlación que existe en la ejecución o gestión de las mejores prácticas establecidas y normadas por el área de recursos humanos, a través de los jefes inmediatos de cualquier nivel organizacional o puestos con personas a su cargo, como se expone en la figura 5.12.

Figura 5.12



La figura explica cómo el proceso de planeación crea un enlace tanto vertical como horizontal hacia los procesos de recursos humanos, los cuales se enlazan también en una forma horizontal y vertical con los procesos de negocio, lo que vendría siendo la gestión a través de terceros o de los jefes inmediatos. De nuevo, la correlación de ambos tipos de procesos mencionados da pie a lo que denominamos procesos humanos de negocio.

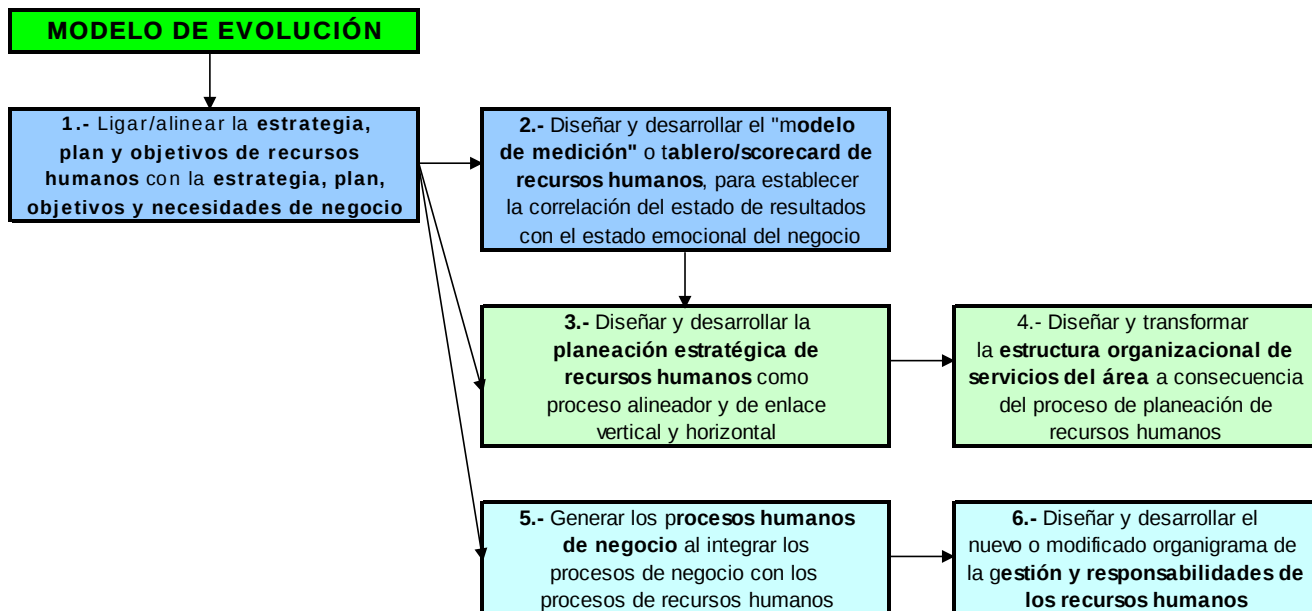
Cuando hablamos de los procesos humanos de negocio nos estamos refiriendo a lo que debería de ser la real responsabilidad que tiene la hoy llamada área y función de recursos humanos, que no es sólo sobre el “recurso” denominado “humano”, sino de todo lo que sucede en donde interviene el ser humano de una organización, en sus distintas responsabilidades, ya sea como jefe inmediato o subordinado.

Por lo tanto, si se propone que la función de recursos humanos cambie de nombre y contexto para llamarse procesos humanos de negocio, también debería cambiar la denominación del director de recursos humanos para llamarlo director de procesos humanos de negocio. Si seguimos con esta idea podríamos decir que el verdadero director, gerente, jefe o responsable de recursos humanos es el jefe inmediato de cualquier nivel.

6. Diseño y desarrollo del nuevo organigrama de la gestión y las responsabilidades de los recursos humanos.

*Todos los hombres estamos hechos del mismo barro,
pero no con el mismo molde.*
- Proverbio mexicano

Figura 6.1



La evolución de la gestión de los recursos humanos demanda otros perfiles, roles, lenguajes y competencias; es decir, en la actualidad se requieren distintos moldes o modelos para adecuar, transformar o evolucionar la forma de ejecutar y gestionar los procesos y mejores prácticas relacionadas con el recurso humano, a través de terceros (jefes inmediatos de cualquier nivel), los mismos empleados o del área de recursos humanos.

Como se menciona en la introducción, la evolución de la gestión de los recursos humanos ha dependido principalmente de dos factores:

- De la propia evolución del área de recursos humanos, la cual se debería de transformar como el área de procesos humanos de negocio.
- De la evolución de quien hace la gestión directa de los recursos humanos (los jefes inmediatos, empezando por el director general) que están bajo su responsabilidad.

Cada jefe inmediato juega un papel crucial para la efectividad de la gestión de lo relacionado al recurso humano como “responsable directo e inmediato”. Mientras que el área de recursos humanos juega otro papel crucial como el “responsable indirecto y mediato” de que esta gestión se lleve a cabo de una manera eficiente y efectiva.

a. ¿Quiénes son los responsables indirectos y mediatos? ¿Quiénes son los responsables directos e inmediatos?

Existen actividades que son responsabilidad del área de recursos humanos, como el diseño, el desarrollo, la normatividad y la custodia de las mejores prácticas, y de la forma en que se proporcionan los productos y servicios inherentes al área. La ejecución o gestión estará en manos de terceras personas (jefes inmediatos), como ya se ha mencionado, de acuerdo con la normatividad establecida.

La efectividad de la gestión dependerá, en gran medida, de la capacidad de liderazgo del área de recursos humanos para la comunicación y transmisión de esta normatividad, y poder así delegar al jefe inmediato (previa preparación), los procesos, mejores prácticas, productos y servicios relacionados de manera eficiente y efectiva.

Es preciso repetir que quien toma la decisión, actúa y gestiona las actividades antes mencionadas *no* es una persona de recursos humanos, sino un tercero, que puede ser un supervisor, un jefe, un gerente o un director y, en general, cualquier persona que tenga personal a su cargo. Estas personas son responsables directos e inmediatos de la gestión de las actividades y procesos de recursos humanos, entre ellos:

- Llevar a cabo la planeación de los recursos humanos que tienen bajo su responsabilidad.
- Perfilar los puestos de su área.
- Seleccionar de una terna de candidatos.

- Entrenar a su personal en el mismo lugar de trabajo, a través de programas internos de la organización o entrenarlo en forma externa.
- Aplicar los mecanismos o programas de reconocimiento positivo o negativo según cumplan o no sus responsabilidades los empleados.
- Manejar las quejas y los sentimientos de insatisfacción del personal.
- Supervisar las mejores prácticas de recursos humanos a las que está sujeto su personal.
- Llevar a cabo la evaluación del desempeño de su personal.
- Imponer medidas disciplinarias de acuerdo con las políticas internas.
- Promover al personal que lo merezca.
- Etcétera.

En última instancia, la gestión eficiente y efectiva de recursos humanos estará en manos de los responsables que tienen personal a su cargo.

La propuesta es que los verdaderos directores de recursos humanos son o deberían ser los propios supervisores, jefes, gerentes o directores, pues son quienes de manera constante y directa evalúan el desempeño del personal a su cargo y ejecutan las acciones planeadas para lograr el desarrollo y la retención de su personal.

Por lo tanto, la propuesta incluye que el papel del actual director de recursos humanos debe evolucionar para ser el director de procesos humanos de negocio, consistente con lo mencionado en el inciso d) del capítulo 5.

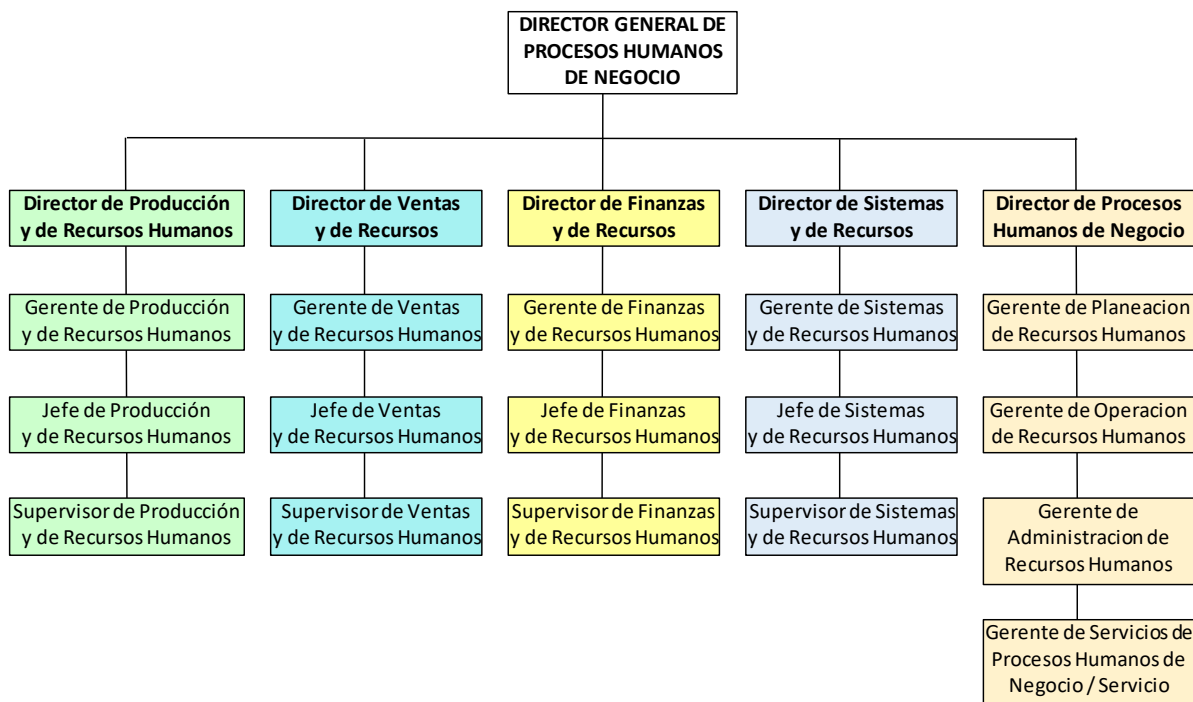
b. Propuesta de estructura organizacional para el negocio

Quienes tienen colaboradores a su cargo son directores de recursos humanos en potencia, porque los dirigen para conseguir un desempeño eficiente y efectivo en las actividades asignadas, y lo hacen para lograr los resultados individuales y de negocio esperados.

El pequeño gran cambio consiste en reflejar claramente la responsabilidad final que tienen las personas que gestionan los recursos humanos, incluso hasta se les podría asignar un título en el que se enfatice el doble papel que desempeñarán, como se muestra en la figura 6.2.

Esto no significa que hoy por hoy no estén desempeñando ese papel, pues en muchos casos así ocurre, aunque con distintos grados de conciencia y eficacia. La idea es formalizar esta situación de manera que quede clara la responsabilidad directa e inmediata que tienen los supervisores, jefes, gerentes o directores en lo relacionado con el personal que está a su cargo.

Figura 6.2



La figura 6.2 es una forma ideal de representar el nivel de responsabilidad de quien lleva a cabo la gestión de recursos humanos. Esto, claro está, supone una serie de competencias (algunas quizá sean nuevas) para que la gestión tenga la efectividad deseada. Esas competencias se mencionarán en el capítulo siguiente.

c. Propuesta de estructura organizacional para recursos humanos

Quizá algunas personas piensen que el área de recursos humanos está en proceso de extinción, pues si seguimos con la idea del inciso b, que sugiere que la responsabilidad directa e inmediata respecto de los recursos humanos es de la persona que se encarga de la gestión directa de sus recursos humanos, pues ¿cuál sería entonces la función y responsabilidad del área de recursos humanos?

Desde mi punto de vista, su responsabilidad es hacer evolucionar y transformar la forma de proveer sus servicios a la organización, asumiendo papeles normativos, operativos, administrativos y de servicio distintos de los que venía ejecutando. Estos papeles se mencionarán más adelante.

Para una gestión indirecta y mediata de los recursos humanos es preciso considerar aspectos relativos a la forma de normar y facilitar los procesos, mejores prácticas, productos y servicios de recursos humanos hacia quienes se encargan de la gestión directa e inmediata, para que su ejecución o desempeño se haga de la manera preestablecida, con un nivel de disciplina y flexibilidad que no asfixien o burocraticen a la organización.

Este tema dependerá de las necesidades y posibilidades de cada organización, así como de los procesos y de las distintas combinaciones que pueda asumir la estructura organizacional del área, como se muestra en la figura 6.3.

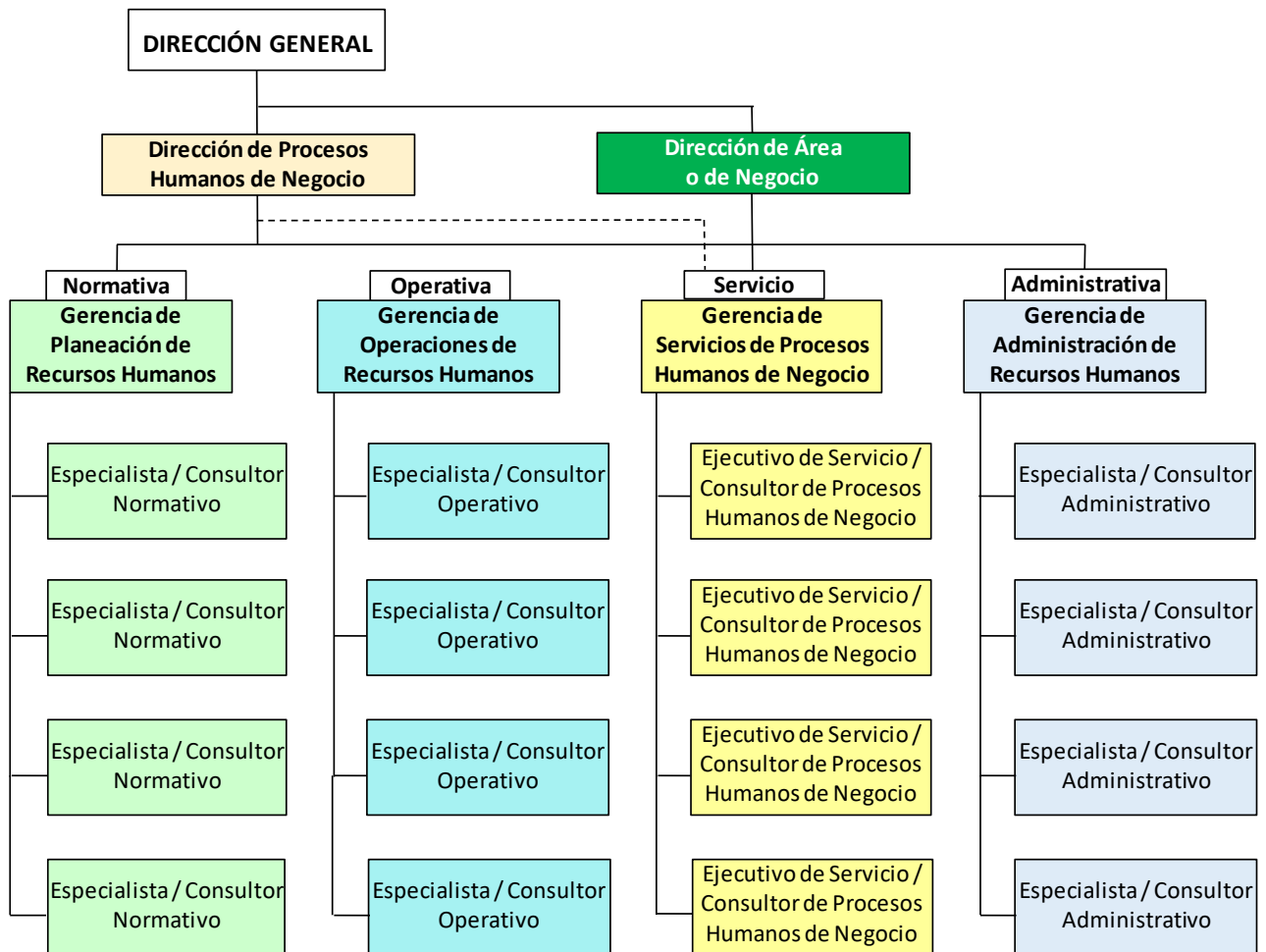
Inicialmente es posible sugerir cuatro bloques que se desarrollarán de acuerdo con las situaciones y las posibilidades de estructura de cada área de recursos humanos, los cuáles son:

- Normativo,
- Operativo,
- Servicio,
- Administración.

Cuando las empresas son muy pequeñas, las estructuras serán más sencillas con un presupuesto limitado, habrá sólo una o dos personas con la responsabilidad de todos los bloques, pero cuando son muy grandes, es posible distinguir con claridad cómo los cuatro funcionan e interactúan entre sí, además de que son desempeñados por distintas personas. Como dice el refrán, según el sapo es la pedrada.

En cada caso puede haber estrategias, planes, objetivos y necesidades distintas; por lo mismo, variará la forma en que las estructuras organizacionales son diseñadas y estructuradas. Incluso, puede darse el caso que dos instituciones bancarias de dimensiones similares tengan estructuras organizacionales distintas entre sí, lo cual afectaría igualmente las estructuras de recursos humanos.

Figura 6.3



Además, los cuatro bloques no nacen al mismo tiempo, lo normal es que el bloque de administración sea el inicial, pues de entrada hay que contratar y pagar la nómina seguido por el operativo, y los demás van evolucionando conforme a las necesidades y posibilidades de la organización.

Esta evolución o transformación la podemos analizar también partiendo de lo comentado en el capítulo 1 inciso c, donde el área de recursos humanos necesita establecer, desarrollar y diferenciar la “parte estratégica que posee, de la parte administrativa”, empezando por distinguir que la estratégica mira hacia el mañana (largo plazo) y la administrativa mira el hoy (corto plazo), por lo que se asumiría que la “parte administrativa”

incluye los bloques administrativo y operativo, y la “parte estratégica” incluye los bloques de servicios y el normativo.

Los cuatro bloques que se presentan a continuación le mostrarán en forma esquemática los distintos papeles que se podrían asumir en una organización de recursos humanos. Para efectos de una mejor explicación estoy considerando una empresa grande, dichos bloques son:

- *Normativo:*

Cada proceso, mejor práctica, producto o servicio de recursos humanos *debería* estar normado, esto es, debería considerar la política, procedimientos, sistemas, formatos, el entrenamiento, etcétera, de modo que se permita la ejecución y gestión a través de terceros, los cuales pueden ser tanto el personal de otros bloques de la misma área de recursos humanos o directamente los jefes inmediatos.

El o los encargados de este bloque pueden ser considerados consultores o especialistas normativos, responsables de optimizar constantemente los procesos y mejores prácticas del área, incluyendo sus respectivos productos y servicios.

Su reporte debería de ser al responsable o director de recursos humanos.

La optimización se inicia cuando los encargados de este bloque revisan y analizan la operación del proceso respectivo, considerando tanto el entorno interno como externo, y dentro de este último, una opción es el análisis de una mejor práctica que alguien externamente desarrolló, la cual podría ser considerada y adaptada a la realidad organizacional de esta empresa.

Lo que diseñan, rediseñan o desarrollan finalmente dichos consultores o especialistas son las llamadas “mejores prácticas de personal o de recursos humanos”.

Cabe aclarar que no necesariamente se requiere de un consultor o especialista normativo por proceso o mejor práctica, puede ser alguien que lleve uno, varios o todos los procesos o mejores prácticas para alguna organización en particular. Nuevamente, dependiendo del sapo es la pedrada.

Además, dichos consultores no necesariamente deben ser internos, pueden ser compañías, despachos o especialistas externos de consultoría que se especialicen en algún determinado proceso, mejor práctica, producto o servicio. Con todo,

alguien, normalmente el director de recursos humanos, tiene que cerciorarse, validar y aprobar dicha práctica como la más adecuada para el tipo de organización en la que se pretende implementar, de acuerdo con las estrategias, planes y objetivos del negocio mismo.

Los consultores o especialistas normativos no serán necesariamente los responsables de poner en operación dichas prácticas, productos o servicios de recursos humanos, y si lo tienen que hacer para supervisar y garantizar una buena implementación y gestión, deberían de poderse desprender de esta operatividad. Habría que considerar que esta actividad debería ver hacia el largo plazo y hacia la optimización de las mejores prácticas, y se puede correr el riesgo de que sea absorbido por la operación de corto plazo, y por lo tanto perder el ritmo del cambio.

Es importante hacer la siguiente aclaración en cuanto al manejo de la normatividad en compañías o corporaciones de gran tamaño. En primer lugar, es común que se establezca, a través de un área central o corporativa de recursos humanos, una normatividad, digamos “*corporativa*”, de los procesos, mejores prácticas, productos y servicios de recursos humanos.

Esta normatividad corporativa puede ser definida, como ya se mencionó, por un consultor o especialista normativo (interno o externo), y es aprobada por el director o máxima autoridad corporativa de recursos humanos.

Este corporativo debería de compartir y comunicar el proceso, mejor práctica, producto o servicio normado y aprobado al responsable o responsables de los bloques operativo y/o de servicio del área de recursos humanos, o al responsable del proceso de recursos humanos respectivo; para que a su vez estos tengan la oportunidad de compartir o comunicarlo a los responsables y jefes inmediatos del proceso(s) de negocio o área(s) respectiva(s), para su correcta ejecución o gestión de acuerdo con las políticas y procedimientos establecidos.

Lo anterior se puede dar y observar en las grandes corporaciones que tienen varias unidades de negocio, que se dedican al mismo giro o industria, y en donde una misma normatividad corporativa puede aplicarse en todas las unidades de negocio independientemente del lugar geográfico en que se encuentren.

Pero también existen corporaciones cuyas unidades de negocio se dedican a giros o industrias diferentes entre sí, donde la misma normatividad corporativa *no* pueda aplicarse por igual en todas sus unidades de negocio, por lo que se debería

de establecer una normatividad, llamémosle “*operativa*” basada en la corporativa, que considere las diferencias de la naturaleza del proceso y del negocio, además de las diferencias culturales, geográficas o de perfil del personal, y propiciar por lo tanto una gestión efectiva por parte del personal involucrado.

Esta normatividad operativa puede ser ajustada o adecuada por un consultor o especialista del bloque operativo o del bloque de servicio, quien podría necesitar la ayuda del consultor o especialista del bloque normativo o de algún especialista externo, según las características y particularidades del proceso respectivo.

Por ejemplo, en el nivel corporativo, central o de la casa matriz, se pueden establecer las políticas, lineamientos o normatividad corporativa para el proceso de entrenamiento, de manera que se defina el uso de los medios de instrucción, como el *e-learning*, el entrenamiento vivencial, el entrenamiento en el lugar de trabajo o una combinación de éstos u otros tipos de instrucción.

Con base en lo anterior, cada unidad de negocio o área podría determinar la normatividad operativa para usar estos medios de instrucción, de acuerdo con la naturaleza y las necesidades específicas del negocio o proceso en cuestión, así como de sus posibilidades (de instalaciones, equipo, instructores, presupuesto, etcétera), del tipo de personal que habrá de entrenarse, de la urgencia, de la situación geográfica, etcétera.

- *Operativo:*

Cada proceso o mejor práctica normada de recursos humanos debería de ser traducido en un ejecutable para ser puesto en operación en las distintas áreas a través de los jefes inmediatos y de los empleados de la organización.

El o los encargados de este bloque serían considerados consultores o especialistas operativos de uno, varios o de todos los procesos y mejores prácticas de recursos humanos, de acuerdo al tamaño de la organización.

Su reporte debería de ser al responsable o director de recursos humanos.

Pongamos un ejemplo, si el área de reclutamiento está integrada por un gerente y dos reclutadores, ellos serían los especialistas o consultores operativos del proceso de reclutamiento, quienes deberían estar especializados y con la experiencia suficiente como para solucionar las necesidades particulares de esta

unidad de negocio o proceso de negocio. No hay que olvidar, sin embargo, que la ejecución o gestión final se lleva a cabo a través del jefe inmediato.

Es en verdad importante la retroalimentación que genere el especialista o consultor operativo para el diseño o rediseño normativo de su proceso o mejor práctica de recursos humanos, de su política, procedimientos, sistema, incluyendo también las ventajas y problemática operativas detectadas durante la gestión llevada a cabo por parte del jefe inmediato.

Por lo que este diseño o rediseño normativo debería de ser llevado a cabo por el consultor o especialista normativo en coordinación con el operativo cuando así se puede ser, pues habrá ocasiones donde una misma persona tiene que hacerle de todo.

- *Servicio:*

Este bloque es parte de la evolución del área de recursos humanos que hemos venido comentando. En él se pretende integrar el servicio de todos los procesos, mejores prácticas, productos y servicios de recursos humanos para un proceso de negocio y sus respectivos responsables, a través del contacto, ejecutivo, consultor o especialista de servicio.

Lo mencionado en el párrafo anterior puede considerarse como el papel integrador hacia el concepto de los procesos humanos de negocio.

Su reporte debería de ser en línea directa al responsable o director del proceso de negocio respectivo y en línea punteada al responsable o director del área de recursos humanos.

Este consultor o especialista de servicio podría ser equiparable a un gerente, director o responsable de recursos humanos para esa área y proceso de negocio en particular.

Asimismo, y cuando así se diera el caso, tendrían la responsabilidad de canalizar, coordinar y alinear el apoyo brindado por los bloques normativo, operativo y administrativo del área para, de ese modo, dar solución a las necesidades de su cliente.

No siempre y en todas las situaciones se logra el concepto de consultor o especialista de servicio, por lo que podemos encontrar casos donde, por ejemplo, el responsable operativo del área de entrenamiento funja, además, como el

contacto o el consultor de servicio para alguna área o proceso de negocio, interactuando directamente con el director de esta área para atender no sólo las necesidades de entrenamiento de este cliente, sino también cualquier otra necesidad del mismo en cuanto a sus recursos humanos, tales como el reclutamiento de una posición, un incremento salarial o problemas de desempeño de algún empleado.

En ocasiones las podrá resolver directamente, en otras tendrá que canalizar el servicio o apoyarse en el responsable o especialista del proceso o mejor práctica de recursos humanos respectiva.

La evolución del papel del responsable del bloque de servicio puede seguir los siguientes tres pasos, siendo el último la posición ideal de servicio o a la que pretenderíamos llegar:

- *Contacto o ejecutivo de servicio o de recursos humanos.*

Probablemente con la especialización en un proceso de recursos humanos brinde un apoyo directo al cliente o usuario respectivo, pero en los demás procesos requerirá del apoyo de un consultor normativo, operativo o administrativo para ofrecer el servicio o solución de la forma más adecuada.

- *Consultor de procesos de recursos humanos.*

En este caso, se trata de un generalista o una persona que domina todos (o casi todos) los procesos del área de recursos humanos, de tal manera que, prácticamente, puede apoyar en la gestión que realizan los jefes inmediatos del área y proceso de negocio respectivo.

Además, cuenta con la posibilidad de solicitar apoyo de un consultor o especialista de cualquier otro bloque (normativo, operativo o administrativo) o de cualquier proceso del área de recursos humanos para que solucione o le ayude con alguna situación que esté enfrentando.

- *Consultor de procesos humanos de negocio.*

Ésta podría ser la responsabilidad medular y evolucionada del área de recursos humanos, pues no sólo se trataría de una persona que domina todos los procesos, mejores prácticas, productos y servicios de recursos humanos, sino

también es una persona que entiende y conoce los detalles del proceso del negocio respectivo. Esto es, además de saber cómo gestionar todos los procesos de recursos humanos, conoce y entiende lo que está sucediendo en el proceso de negocio y, de esa manera, ofrece y propone el servicio más a la medida de las necesidades del cliente y del proceso de negocio.

Igual que con el anterior, a pesar de que sepa y domine todo lo concerniente a los procesos de gestión del área de recursos humanos, puede solicitar el apoyo de un consultor o especialista normativo, operativo o administrativo de recursos humanos, para que como equipo resuelvan o solucionen el problema o la necesidad del cliente.

Llegar a este papel de consultor de procesos humanos de negocio no es sino reflejo de lo que se menciona en el capítulo 5, inciso d, en donde se habla de los procesos humanos de negocio. Pero, a diferencia de lo ahí señalado, en este caso dicho consultor debe participar y estar involucrado tanto en el estado de resultados del proceso de negocio como en su estado emocional, de acuerdo con lo expuesto en el capítulo 2, inciso a.

- *Administración.*

Éste es un bloque de atención y servicio que incluye tanto el proceso de administración —del cual se habló en capítulos anteriores— como los productos y servicios propios del área, por ejemplo: la nómina, las prestaciones, los servicios al personal, la administración de seguros de vida, los gastos médicos, la administración de las políticas de asignación de autos o los planes de pensión.

Su reporte también puede ser al responsable o director de recursos humanos.

Es un servicio central que puede ser llevado a cabo internamente, operado a través de especialistas o consultores administrativos de recursos humanos, por ejemplo de temas como el de nómina y su manejo fiscal. Tales personas deben servir de apoyo a los demás bloques del área de recursos humanos o, incluso, al mismo personal.

Además, es un bloque donde el mismo grupo de trabajo puede dar el mismo servicio a una o más compañías de la misma corporación, o incluso de otras (como sucede con el ejemplo de la nómina), sin necesidad de generar otro grupo de

trabajo o área de nóminas para dar el servicio a una sola compañía o a alguna que se integre en algún momento, y aprovechar economías de escala.

Se acostumbra y es conveniente en ocasiones manejar algunos productos y servicios de este bloque externamente (vía el *outsourcing*), tales como la nómina, manejo de prestaciones, etcétera.

Esta nueva estructura requiere una serie de competencias (algunas de ellas quizá sean nuevas) para hablar el lenguaje de los procesos de negocio y financieros propios del área. Si esto se consigue, se ofrecerá un servicio integral dirigido a los resultados del negocio, como se explica en el capítulo 7.

Del diagnóstico que se menciona en la parte II del libro, debería de salir un plan de acción que defina primero el diseño de la estructura deseable o requerida de recursos humanos para el corto plazo dentro los siguientes doce meses, proyectando, además, la estructura que se requeriría a mediano y largo plazos para los siguientes dos, tres o más años, dependiendo de la evolución o proceso de maduración de la organización y de la propia área de recursos humanos.

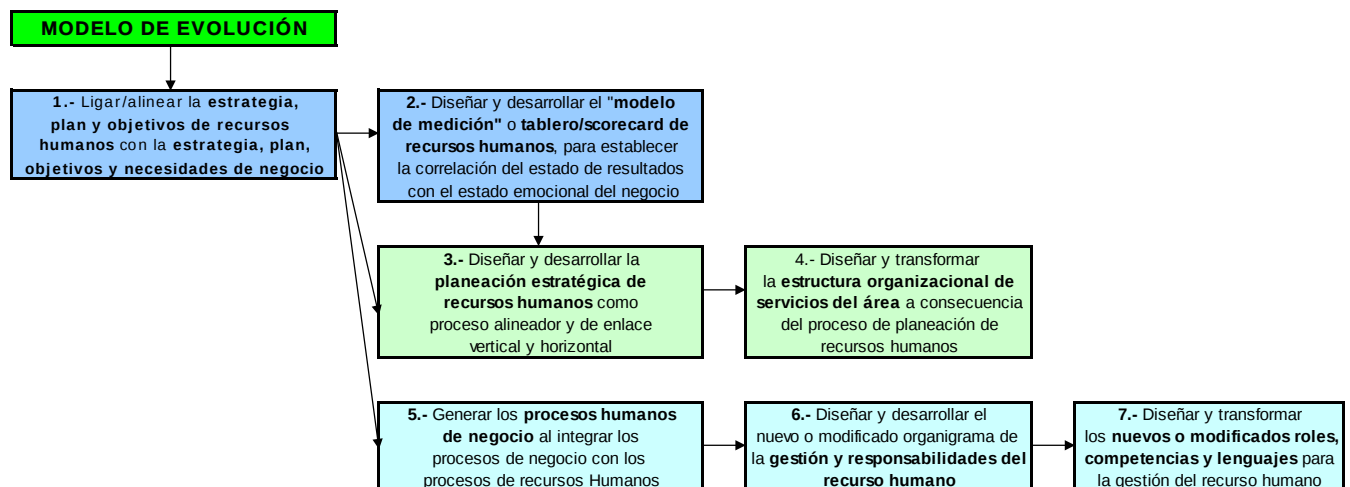
Cuando hablamos de la estructura para el mediano y largo plazo, habría que considerar que es un proceso gradual, de ir transicionando de un organigrama a otro, difícilmente se va a lograr una estructura que evolucione de la noche a la mañana, pero habría que visualizar el camino de cómo lograr esto.

7. Diseño y transformación de los nuevos papeles, competencias y lenguajes para la gestión de los recursos humanos.

*La oscuridad nos envuelve a todos,
pero mientras el sabio tropieza con alguna pared,
el ignorante permanece tranquilo en el centro de la estancia.*

- Anatole France

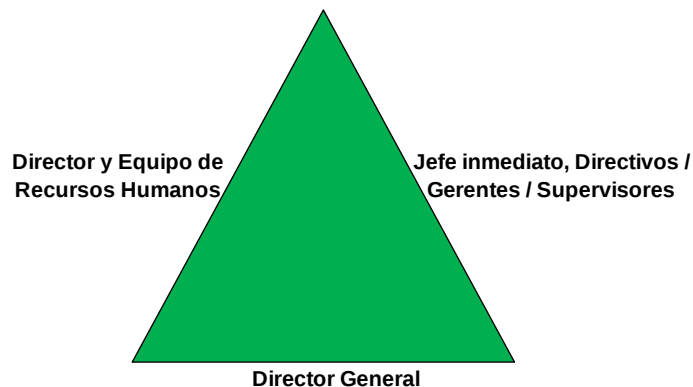
Figura 7.1



Hay quienes están conscientes de sus responsabilidades, hay quienes no se han dado cuenta de cuáles son o, si lo han hecho, no han querido aceptarlas.

La responsabilidad para una gestión eficaz de los recursos humanos se puede representar como un triángulo de responsabilidades compartidas, como se muestra en la figura 7.2:

Figura 7.2



a. Del director general

El papel del director general es de gran trascendencia para la evolución constante de los recursos humanos.

En algunas organizaciones es común que, cuando cambia la persona con mayor jerarquía, cambia también la percepción y acción hacia los recursos humanos, sea para bien o para mal. En cambio, hay otras organizaciones en las que el director general, o el dueño que fundó la organización, tiene o sigue teniendo gran influencia en la línea de acción a seguir en lo que concierne al manejo y a la gestión de los recursos humanos, aun cuando el bastón de mando haya cambiado de mano hacia nuevos directores generales, Bimbo puede ser un buen ejemplo de esta situación.

El director general de cualquier organización está acostumbrado a manejar cifras relacionadas con los indicadores operativos y financieros con los que se mide la eficacia y el cumplimiento de los objetivos de su organización, esto es, de su propia gestión gerencial.

En este sentido, los directivos de recursos humanos que saben hablar el lenguaje de negocios, cifras y números suelen ser escuchados por los directores generales, y sus opiniones son tomadas en cuenta, amén de que sean convocados o invitados a las juntas del comité directivo, pues se asume que tendrán una contribución hacia los objetivos y necesidades del negocio. Cuando no hablan este lenguaje, aunque sean invitados a tales reuniones, con frecuencia sus opiniones o recomendaciones no son consideradas como idealmente debieran y pudieran serlo.

En el capítulo 1 inciso a se mencionó que no todos los directores generales o dueños de empresas prestan atención y tiempo a las funciones de esta área, aun cuando en su discurso afirmen lo contrario.

El interés y atención son mayores cuando saben que la rentabilidad se puede incrementar con algunas acciones hacia su personal. Probablemente hay menos conciencia o conocimiento de que cuando el personal está a gusto, comprometido o que actúa con lealtad y “poniéndose la camiseta”, llega también a generar un incremento en la rentabilidad, aunque esto normalmente no se mide.

El reto está en que los directores generales asuman también la responsabilidad como directores generales del negocio y de recursos humanos, y como se expuso en el capítulo anterior, que sepan, quieran y puedan hacerlo.

En el director de recursos humanos deberían de tener a su principal aliado y consejero, y que incluso tenga la habilidad de influir en acciones y decisiones que sabemos o asumimos pueden afectar con gravedad el estado emocional de la organización, por una decisión de corto plazo con beneficio al estado de resultados del momento o de ese año.

b. Del director de recursos humanos

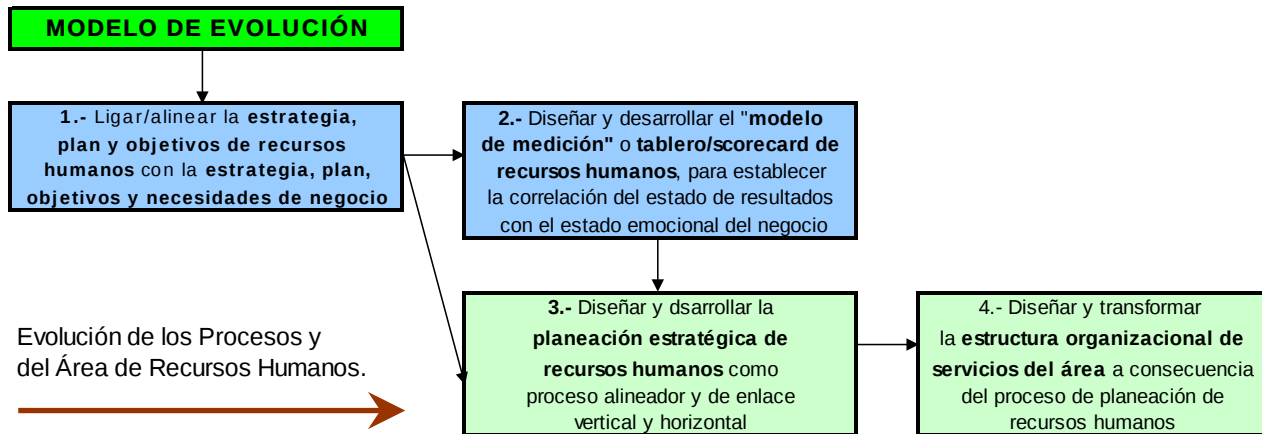
El director, o el máximo responsable de recursos humanos, debe asumir y desarrollar una gestión diferente y enriquecer la función en cuanto a su contribución comprendiendo que lo relacionado al recurso humano, interviene en cualquier proceso del negocio o servicio.

Por lo mismo, la función de recursos humanos debería evolucionar alineando los procesos humanos de negocio, además debería contar con la posibilidad de hacer mediciones o estimaciones del costo y de su contribución en cualquier nivel de la organización, sea en forma directa o indirecta, buscando correlacionar el estado de resultados con el estado emocional.

Se puede observar que cuando hago planteamientos que involucran al director general o dueño del negocio, involucra también al director de recursos humanos, lo cual refleja el grado de interacción que se puede dar entre ambos en la evolución y transformación de lo relacionado a los recursos humanos.

El director de recursos humanos como cabeza del equipo, depende en gran medida, que se desarrolle con efectividad la evolución de los recursos humanos. También puede ser el principal bloqueo u obstáculo para lograr lo anterior. En la figura 7.3 muestro una forma de ver el modelo de evolución.

Figura 7.3



c. Del equipo de recursos humanos y su evolución para convertirse en consultores de negocio

La transformación y evolución del área de recursos humanos merece ser examinada desde varios puntos de vista, los cuales se mencionan a continuación:

i) Evolución de la función y nombre de recursos humanos.

Es interesante notar cómo ha evolucionado el nombre usado para describir las acciones relacionadas con el personal. A esta área se le ha conocido como área de personal, de relaciones industriales y, posteriormente, área de recursos humanos. Con todo y sus limitaciones, este último nombre describe mejor la intención de la función.

El nombre de área de “relaciones industriales” tenía que ver más con las interacciones que se daban tanto entre un jefe y los trabajadores en una planta de manufactura como en las negociaciones entre la gerencia, el sindicato y los trabajadores. En algunas organizaciones también se le llegó a denominar “relaciones laborales”.

Sin meternos en detalles históricos, de alguna manera el área nace como un punto de control para el manejo de sindicatos, como parte de las consecuencias de la revolución industrial y del abuso o maltrato que se llegó a dar hacia el personal.

Área de “personal” era una descripción general que no limitaba el alcance de la función en una planta o fábrica, sino que consideraba el todo de una empresa, incluyendo a las oficinas administrativas.

En algunos casos se llegó a considerar que llamarle área de personal tenía que ver con la forma tradicional y básica de llevar a cabo las actividades de la función, esto es, limitarse a contratar, pagar y despedir.

Área de “recursos humanos” es el nombre que se le ha asignado a la función desde principios de la década de 1990, y describe una función que fue ganando posicionamiento y credibilidad por aquellos años. Con todo, resulta limitativo porque da por hecho que la organización lo puede ver como un recurso que puede ser dispuesto o desechado en cualquier momento por la sencilla razón de que lo considera como un gasto.

A esta área también se le han asignado otros nombres, como el de “capital humano”, para darle un mejor posicionamiento al activo más importante que tienen las compañías, pero ese nombre sólo sería válido, desde mi punto de vista, al momento de que pudieran ser medidos el costo y el valor agregado de los recursos humanos, no antes. Conozco compañías que así le llaman o llamaban y no se podía apreciar que realmente estuvieran midiendo el impacto o contribución del capital humano.

Entre la primera y segunda décadas del siglo que comienza, deberían evolucionar las direcciones de recursos humanos para convertirse en direcciones de procesos humanos de negocio, pues, como ya se comentó, donde hay un proceso de negocio hay un proceso humano, y de la combinación de ambos se crea el valor de las empresas. Si se lograra medir esto, seguramente se vería reflejado el capital humano del negocio.

Lo importante no es el nombre de la función en sí, sino lo que incluyen, integran y ofrecen. Tengamos cuidado de no irnos con la finta, pues hay organizaciones que hoy le siguen llamando a esta área como “personal” y están muy bien establecidas y mucho mejor posicionadas que otras donde se les llama recursos humanos o de otra forma.

ii) Liderazgo del área de recursos humanos.

Ya mencioné que el papel de recursos humanos debe ser más estratégico de lo que es hoy en algunas organizaciones.

Este papel también se puede referir a la habilidad de generación de alianzas dentro de la organización e influir en ellas, principalmente con el director general y con

su grupo directivo, pues algunas actividades se pueden lograr gracias a la aprobación y al apoyo de ellos.

También es preciso tomar en cuenta que tanto el director general como su grupo directivo no siempre tienen conciencia de la importancia que posee la función de recursos humanos, ni del papel que deben desempeñar, si es que saben, pueden y quieren desempeñar un buen papel. Por lo tanto, la influencia efectiva de los directivos de recursos humanos resulta crucial para una buena gestión del personal.

De nada sirve tener los mejores modelos de negocio, procesos, mejores prácticas, productos o servicios, si a la hora de aplicarlos en la realidad, quienes dirigen la función de recursos humanos no tienen la suficiente sagacidad o el conocimiento para influir en sus clientes internos y aliados que harán que el modelo funcione, y no solo de corto plazo para lograr el premio o bono anual, sino como algo que trascienda y construya institucionalmente en el mediano y largo plazos, generando un estado emocional positivo para el bien del negocio.

Tampoco hay que perder de vista que, aunque sean por demás sagaces, la alta dirección puede mostrarse tan cerrada como para lograr una verdadera evolución del área, por lo menos en este momento; o dicho de otra forma, habrá ocasiones en que, como recursos humanos, estaremos en una carrera de resistencia (y con obstáculos) más que de velocidad, hay que buscar el *momentum*.

iii) Calidad en la preparación académica de los encargados de los recursos humanos.

Los programas de estudios universitarios tendrían que ser revisados y modificados para preparar a los profesionales que algún día trabajarán en un área de recursos humanos. Y me refiero también a la continua preparación que deberían de estar recibiendo los que ya están trabajando en esta área, independientemente de la previa formación profesional que tengan.

Esta revisión, modificación y renovación puede ser que se lleve más de un paso.

Sin duda, la evolución del modelo de negocio en la forma de concebir los recursos humanos debería comenzar desde el nivel académico. En muchos casos, esta licenciatura sigue llamándose “relaciones industriales”, lo cual no refleja la gran responsabilidad que implica la gestión de los recursos humanos. Incluso, el nombre da

la impresión de ser una reminiscencia de la década de 1950, cuando se fundó la carrera de “Relaciones Industriales” en la Universidad Iberoamericana de México.

No se trata sólo de cambiar el nombre de la licenciatura. Es decir, no se trata de que se deje de llamarle “licenciatura en relaciones industriales” y que comience a llamarse “licenciatura en recursos humanos” o “licenciatura en procesos humanos de negocio”. De hecho, resulta preciso modificar y optimizar los contenidos. Para ello es necesario revisarlos, analizarlos, modificarlos y actualizarlos de acuerdo con las expectativas y las necesidades actuales de los negocios.

Si ocurre así, quienes se estén formando en esa carrera pueden y debieran tener una mejor oportunidad de hacer contribuciones a sus organizaciones.

iv) Cantidad y suministro de profesionales de recursos humanos.

Resulta curioso observar que una buena cantidad de las posiciones directivas o gerenciales de recursos humanos no son ocupadas por egresados de la carrera de relaciones industriales o carreras afines:

¿Será que existe un problema de calidad en la formación de los egresados de esas carreras?

¿Será que no hay suficientes personas que hayan cursado sus estudios en esas carreras?

¿Será una conjunción de ambas situaciones?

Con lo anterior no pretendo decir que haya algo de malo en que los puestos o posiciones de gestión de recursos humanos sean ocupados y desempeñados por profesionales de otras carreras. Más bien, me parece interesante observar que no hay suficientes profesionales en recursos humanos egresados de las universidades, o que un buen número de quienes se gradúan y titulan terminan dedicándose a otro tipo de actividades personales o profesionales.

Resulta interesante observar cómo individuos que se desarrollaron en algún proceso del negocio se “pasan” al área de recursos humanos y desempeñan su labor con tanta eficacia que, en ocasiones, hacen un mejor papel que las personas que se han forjado en el área de recursos humanos desde el inicio de su carrera, aunque no siempre sucede así.

En mi experiencia he visto llegar personas de otras áreas y de distintos niveles como refuerzos o agregados al área de recursos humanos. Por ello me resulta claro que su eficacia y la forma en que se desempeñan dependen del criterio de selección por el que alguien en la organización decidió la transferencia.

Con frecuencia ocurre que las personas que se integran al área de recursos humanos es gente que, o bien ha sido desechada de alguna área que no los quiere. Me ha tocado estar cerca de transferencias de personal mediocre de otras áreas (manufactura por ejemplo) para desempeñar las funciones de directores de recursos humanos. No obstante, como es de esperarse, esto puede resultar contraproducente, pues además de conservar sus dotes previas de capataces *chicotos* e insensibles del área de producción, confunden sus “necedades” con las “necesidades” de la organización.

Hay mejores probabilidades cuando consideramos persona que ya tenían un buen nivel de desempeño en su área de origen y se le ve el potencial como para dar el ancho en recursos humanos.

A mi modo de ver, si la plaza de director del área de recursos humanos es cubierta con una persona de otra área (o incluso de la misma), ésta debería poseer ciertas capacidades o competencias relacionadas con la gestión de recursos humanos, para esto existen y sirven los perfiles de puesto.

También es necesario aceptar que, en la situación actual, no es fácil que alguien quiera pasar a laborar al área de recursos humanos ni tampoco para estudiar la carrera.

Para muchas personas, esta área no tiene el glamour, la trascendencia ni la influencia de otras áreas, como sí ocurre, por ejemplo, con las áreas de marketing, finanzas, producción o ventas. Me parece que están equivocadas, pues a la larga, la preparación para manejar los procesos humanos en cualquier proceso de negocio, es medular y trascendental.

El de recursos humanos se tiene que salir de sus trincheras, entrar en el terreno de sus vecinos y aprender cómo se desenvuelve su proceso y desempeñan éstos su oficio para contribuir con ellos o para apoyarlos ofreciéndoles las mejores prácticas, productos y servicios.

De no ser así, cualquier vecino de otra área que llegue a la trinchera de recursos humanos tendrá una mejor posibilidad de desempeñar el rol de recursos

humanos, pues además de conocer su proceso de negocio, de alguna forma (sea efectiva o inefectiva) ha desempeñado o gestionado los procesos de recursos humanos.

d. Del jefe inmediato o de los que tienen personal bajo su responsabilidad como directores de recursos humanos

Es necesario tener en cuenta que las mejoras en la gestión de lo relacionado a los recursos humanos no va a ser suficiente con los cambios en la preparación y en la formación académica de los profesionales de recursos humanos, quedará incompleta si no es complementada también con cambios de fondo en la preparación y formación académica de los encargados de la gestión (directa e inmediata) de los distintos procesos de negocio.

En otras palabras, es preciso que haya cambios en la preparación y formación académica de las personas que tienen colaboradores bajo su cargo, me refiero a *cualquier* jefe inmediato de *cualquier* nivel jerárquico y de *cualquier* área o proceso de negocio para el cual se estén preparando, sea sistemas, ingeniería, contabilidad u otra.

El jefe inmediato de cualquier nivel organizacional no sólo constituye la propuesta para la siguiente generación de directores de recursos humanos, quienes además de desempeñar tanto las responsabilidades de los procesos de negocio o servicio que le competen, también se harán cargo de las responsabilidades de gestionar con eficiencia y efectividad los procesos, mejores prácticas, productos y servicios de recursos humanos, como se mencionó en el capítulo 6 inciso b.

A través de los jefes inmediatos de cualquier nivel jerárquico es donde se genera la eficiencia y efectividad organizacional de las empresas y, por ende, es donde se consiguen los resultados financieros preestablecidos, así como los resultados del estado emocional.

Tomemos conciencia que cualquier persona o empleado de la organización tiene y juega un doble papel: pues puede ser jefe y subordinado a la vez. Por tanto, cualquier persona con el papel de jefe, o de empleado o de ambos, puede contribuir en el logro de los resultados esperados para el negocio.

Es común que en las empresas se lleven a cabo encuestas de opinión o sobre el clima organizacional. En estos casos, el factor “jefe inmediato” siempre constituye un área de oportunidad y de atención, dependiendo de su capacidad o competencia de liderazgo, o bien de su manejo de personal. La variable del jefe inmediato correlaciona e impacta en casi todas las variables o reactivos que normalmente se incluyen en las encuestas.

Quizá los egresados de las carreras o licenciaturas que se ofrecen en los centros de educación profesional salgan muy bien preparados en cuestiones técnicas o teóricas relacionadas con la especialidad o disciplina que estudiaron (sea contaduría, ingeniería, etcétera). Sin embargo, ello podría no bastarles, pues, a fin de cuentas, llegará el momento en que deberán asumir una responsabilidad directiva, de supervisión o liderazgo con un grupo de trabajo, en el que habrá una o más personas bajo su mando. Lamentablemente, correrán el riesgo de no estar lo suficientemente preparados para desempeñar su gestión con efectividad hacia el personal que les reporta, y más si lo vemos desde la perspectiva de que *son los directores de recursos humanos de su grupo de trabajo*.

Con el párrafo anterior trato de enfatizar que los programas de estudio de las distintas carreras o licenciaturas que se dan en las universidades (o en los centros de formación profesional), carecen de una orientación buena o suficiente en cuanto al manejo, liderazgo o dirección de personal, aunque probablemente se estudien algunas materias relacionadas con el tema. Esto no es suficiente.

Se podría asumir que una gran mayoría de los jefes inmediatos ya pasó por la universidad y que requieren de apoyo y tiempo para mejorar su desempeño en cuanto al manejo y liderazgo del personal que tienen a su cargo. Para hacerlo existen entrenamientos o metodologías muy útiles y prácticas para el manejo del personal, al grado que algunas compañías las usan (o las tienen que usar) como entrenamiento básico para cualquiera que asuma un puesto de jefatura.

Entre estas metodologías se encuentra, por ejemplo, la de “liderazgo situacional”¹ de Paul Hersey y Kenneth Blanchard, una metodología práctica, fácil de usar, interpretar y aplicar, que contempla los dos ejes básicos para la gestión de cualquier jefe inmediato:

- por un lado, la parte de planeación y desarrollo organizacional, que incluye los procesos, la estructura y las tareas a realizar;
- por el otro lado, la planeación y desarrollo del personal o recursos humanos a su cargo, que depende de la voluntad, capacidad, disponibilidad, posibilidad o madurez del colaborador para desempeñar su responsabilidad eficazmente.

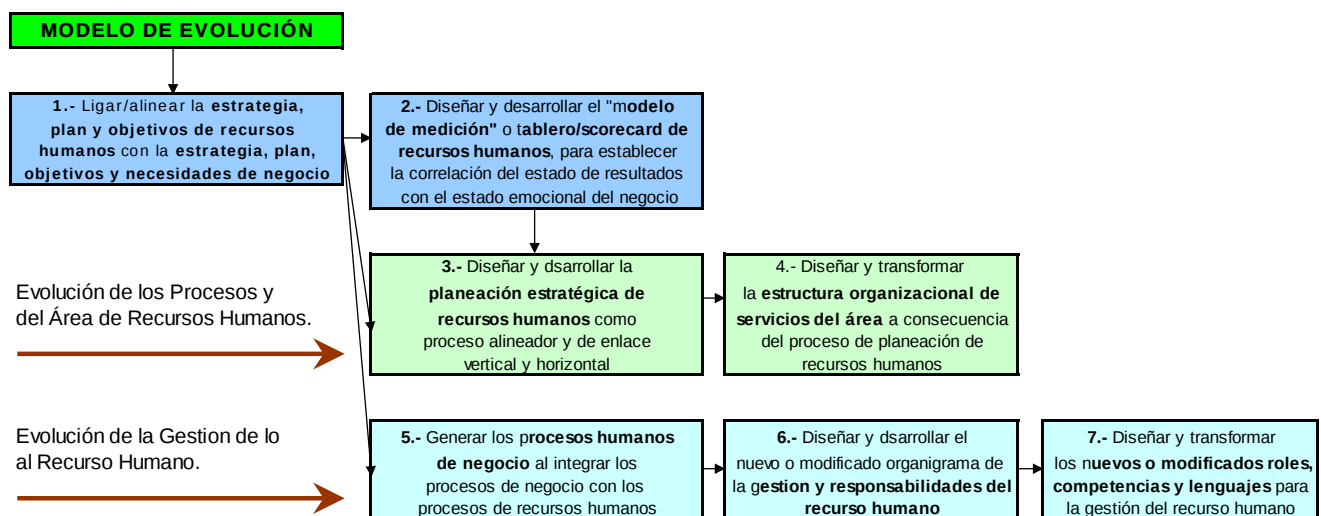
¹ Hersey, Paul y Blanchard, Kenneth, *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources*, Prentice Hall, 1987.

Es importante que lo que se aprenda se aplique. Cuántas veces hemos asistido a cursos o seminarios muy buenos de los cuales salimos muy motivados, pero terminamos aplicando poco o nada de lo aprendido. Lo mismo puede pasar o pasa con una metodología como ésta, donde el producto final es el de buscar el desarrollo de nuestro personal, de acuerdo con las necesidades y desarrollo de la organización de una forma “planeada”, estableciendo planes de acción a nivel de cada uno de los que nos reportan. Esta es una forma de ayudar o apoyar al jefe inmediato al papel que le compete cuando hablamos del proceso de planeación de recursos humanos.

Para complementar lo mencionado en el párrafo anterior, además de la competencia de liderazgo, los jefes inmediatos necesitan, entre tantas otras cosas, como ya lo comentamos en el capítulo 5 inciso 1), saber y entender cómo definir o redefinir el perfil del puesto que requieren, lo cual les puede servir como base para emprender procesos de reclutamiento y selección a través de entrevistas efectivas (no pláticas de café) y para decidir a cuál persona contratar, a quién tendrán que entrenar, corregir, supervisar, desarrollar, recompensar, promover, retener, etcétera. Es decir, los jefes inmediatos deberían saber cómo gestionar o ejecutar con eficiencia y efectividad los procesos, mejores prácticas, productos y servicios de recursos humanos disponibles.

La evolución de la gestión del recurso humano se puede apreciar en la figura 7.4, que presento a continuación.

Figura 7.4.



e. Integración de los nuevos lenguajes de comunicación en el negocio como si fuera un baile

Entonces, qué fue primero, ¿la gallina o el huevo? Sin duda, las necesidades del negocio y, como consecuencia, las necesidades de los recursos humanos, aunque las segundas deben ponerse a la par o adelante de las primeras cuando hablamos de soluciones. Así, el desarrollo del personal debe buscar estar a la par del desarrollo del negocio o, si se prefiere, se debe buscar el desarrollo conjunto de los dos.

Por ello, una vez que todo esté en movimiento debe parecer una danza o baile donde ambas partes se turnen para dirigir, enseñar y llevar a su pareja para que el baile sea rítmico, armónico, alineado, exitoso.

Imaginemos que los responsables directos (jefes inmediatos) e indirectos (recursos humanos) del personal están en un baile de parejas, donde cada una de las partes tiene que aprender constantemente los movimientos de su compañero. Para que éste sea armónico, los dos tienen que coordinar sus movimientos y acciones para mejorar su eficiencia y efectividad. Cuando lo consiguen, pueden suscitarse momentos en los que una de las partes dirija e influya en los movimientos de la otra, dependiendo de la música o del ritmo que se esté tocando, y que puede cambiar sin previo aviso.

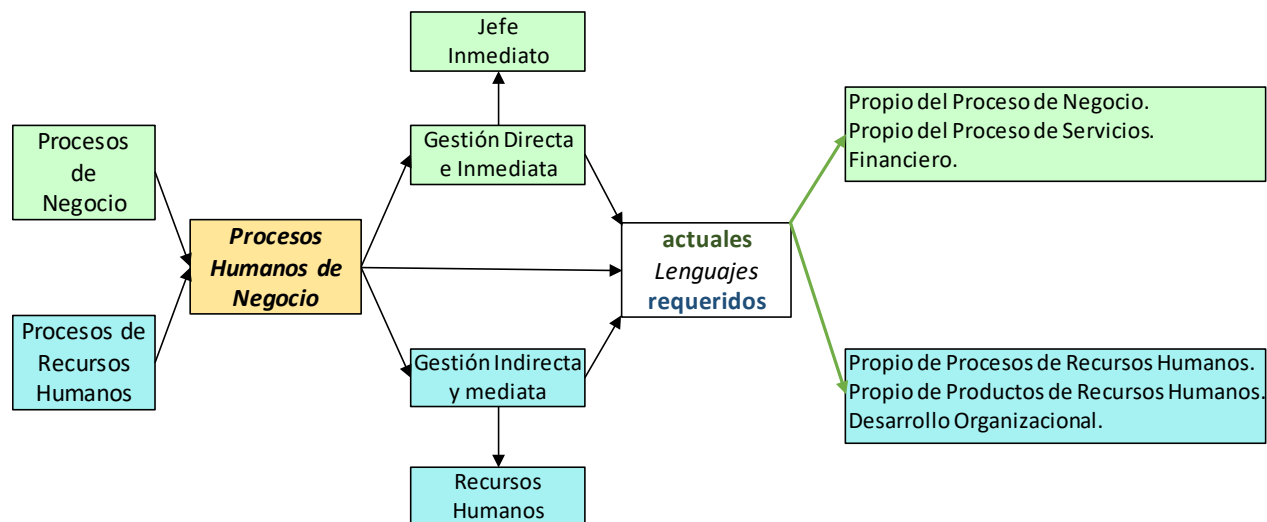
En el baile de parejas al que hago referencia, un miembro de la pareja es la parte de los procesos de negocio y el otro es de la parte de los procesos de recursos humanos. Para bailar en sincronía, esto es, para que los procesos de negocio estén armonizados con los de procesos de recursos humanos y a la inversa, cada parte tiene que conocer a la otra. Pero para que se dé ello, ambas partes tienen que practicar el baile, primero bajo la guía de uno, después bajo la guía del otro, hasta que bailen como si fueran uno solo.

En épocas pasadas, aunque los concursos eran de bailes para parejas, podían predominar los “solos”, en ellos una parte ejecutaba la parte más difícil y eso bastaba para aspirar a ganar. Pero el nivel de cambio y de competitividad se ha tornado más intenso. De hecho, en la actualidad los bailes deberían ser *en* pareja y *por* la pareja, en equipo. A fin de cuentas, están bailando para ganar un premio económico y su éxito dependerá de la sincronía que logren, pues el primer lugar siempre ganará más que el segundo,

Hagamos un análisis de las parejas, empezando por los procesos de negocio. Como ya expuse, los jefes inmediatos se encargan de la gestión directa e inmediata y su lenguaje es el adecuado para los procesos de negocio, aunque, en muchos casos, también manejan el lenguaje financiero, como se muestra en la figura 7.5.

Los procesos de recursos humanos, en cambio, como la gestión indirecta y mediata, normativa y de apoyo, tienen los lenguajes propios de todos o al menos de uno de los procesos, mejores prácticas, productos y servicios de recursos humanos, incluyendo, en algunos casos, el del desarrollo organizacional, como se puede apreciar en la figura 7.5.

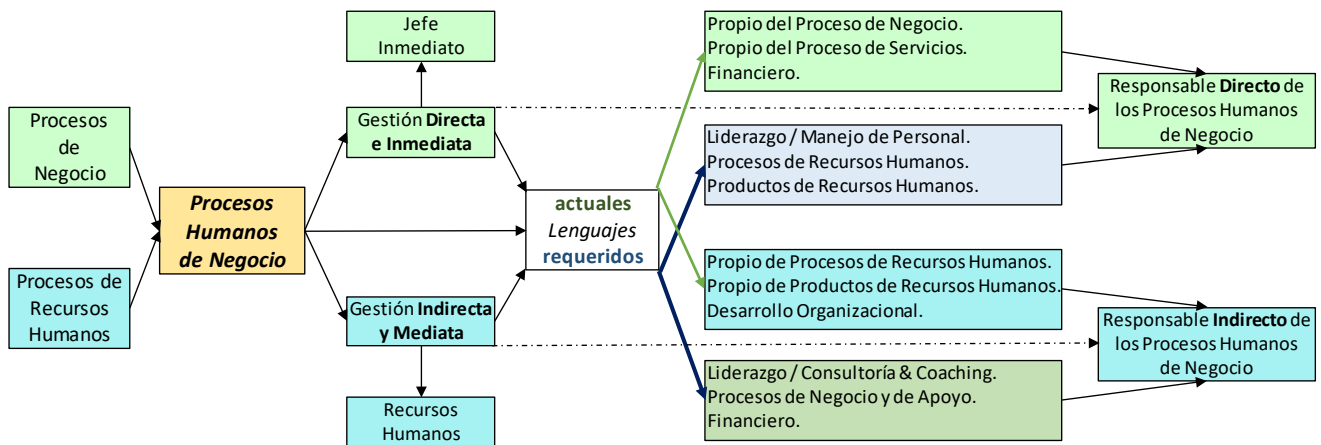
Figura 7.5



En ambos casos, a alguno le falta el lenguaje del otro. El reto es desarrollar los lenguajes o competencias de los que carecen las dos partes para que la responsabilidad compartida que les corresponda se enfrente con eficiencia y efectividad y de la mejor manera posible.

Si analizamos la figura 7.6, podemos observar de un manera sencilla y básica, el entrenamiento que se requiere para obtener los lenguajes, competencias o capacidades de las que ambas partes carecen, donde lo que tiene actualmente una parte es lo que requiere la otra, y viceversa, además de otros complementarios, como se puede apreciar en la figura antes mencionada.

Figura 7.6



La evolución de los procesos de negocio y de los procesos de recursos humanos para integrarse y convertirse en procesos humanos de negocio requerirá de una combinación e interacción a través de sus ejecutores, además se requerirá un entrenamiento o reentrenamiento para que ambos jugadores puedan hablar los lenguajes propios de los procesos humanos de negocio.

Quienes se encargan de la gestión directa e inmediata necesitan participar más en las partes del liderazgo y manejo del personal, y de los procesos, mejores prácticas, productos y servicios de recursos humanos.

Quienes se encargan de la gestión indirecta y mediata también pueden necesitar mejorar lo relacionado con el manejo del personal, pero, sobre todo, pueden requerir involucrarse y aprender de los procesos de negocio o servicio, y principalmente en la parte financiera, además de desarrollar otras capacidades o competencias como las de *coaching* o consultoría interna.

f. ¿Cómo quisieran ver al director y al equipo de recursos humanos?

Haciendo un sumario de los incisos anteriores, y considerando además las expectativas recabadas formal e informalmente de varios directores generales, se podría estar esperando lo siguiente:

- Visión de empresario(s).

- Apoyados en conocimientos, habilidades, herramientas y competencias:
 - o De negocio:
 - Lenguaje financiero.
 - Lenguaje de sistemas.
 - Lenguaje de marketing, ventas, producción, distribución, etcétera.
 - Dominio del idioma inglés, y eventualmente del chino.
 - Comprensión y contribución a la cadena de valor.
 - o De servicio:
 - Querer-saber-poder, mantener estas tres características al ofrecer el servicio.
 - Identificar las necesidades con proactividad.
 - Ofrecer soluciones y satisfactores con prontitud y eficacia.
 - Manejar la frustración propia y la de otros.
 - o De procesos:
 - Capacidad para diseñar o rediseñar procesos de negocio.
 - Lenguaje propio de los recursos humanos.
 - Lenguaje de liderazgo.
 - Lenguaje de la correlación que se da entre procesos, sistemas y recursos humanos.
 - Capacidad de adaptación al cambio.
 - Precursores o líderes del cambio organizacional y cultural.
 - Capacidades de comunicación tanto escrita como verbal.
- Desarrollo de equipos de trabajo multidisciplinarios:
 - o Como líderes.
 - o Como parte del equipo.
- Posicionamiento de lo relacionado con los recursos humanos como estratégico a través de mediciones que indiquen la creación de valor.
- Optimizar y establecer las normas de las mejores prácticas de recursos humanos:

- o A través de procesos, políticas y procedimientos, que sean ejecutables utilizando sistemas integrales.
 - o Facilitar la gestión en la toma de decisiones y acciones hacia los recursos humanos.
- Propiciar un entorno para que se desarrolle el personal de acuerdo con las necesidades y el desarrollo de la organización, generando un valor mensurable o estimable para el beneficio de:
 - o Los clientes.
 - o Los inversionistas.
 - o El personal.
- Preparación y actualización constante y continua.
- Sobre todo, que estén comprometidos con lo que hacen.

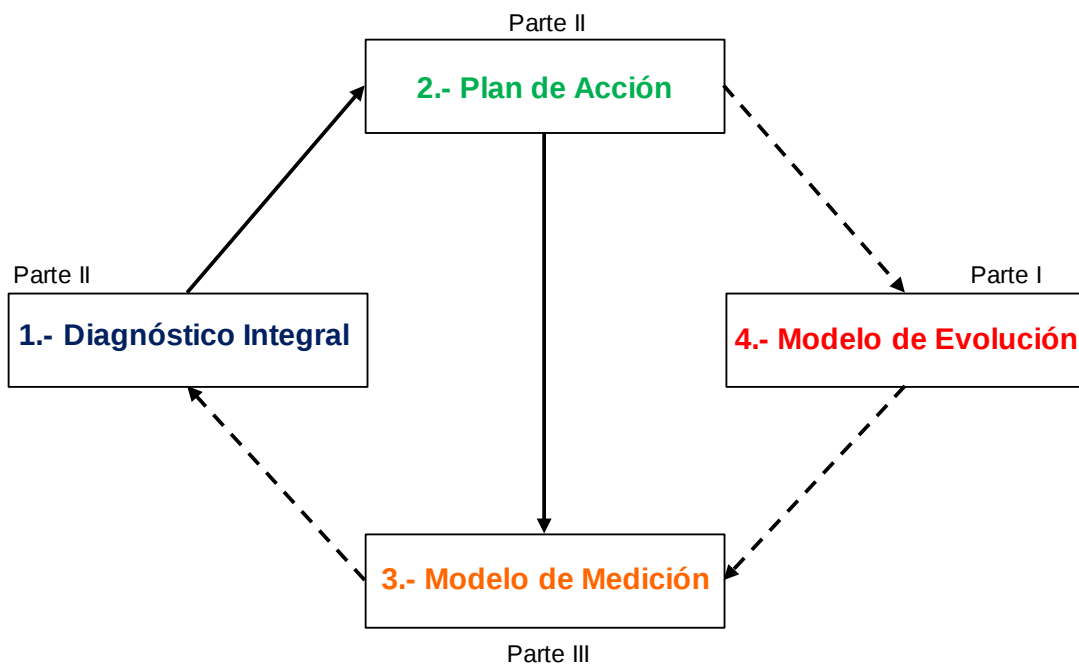
PARTE

II

Modelo de diagnóstico para la gestión de los recursos humanos

¿Qué ve el ciego aunque se le ponga una lámpara en la mano?

- *Proverbio hindú*



La evolución de lo relacionado con los recursos humanos varía de una organización a otra. Mientras que en algunos casos la evolución es gradual, en otros se puede dar en forma revolucionada; lo cual depende de varios factores, que deben ser comprendidos con claridad e identificados como parte de un diagnóstico integral (que aparece en los capítulos de la parte II).

La parte II está enfocada al proceso que sugiero seguir para identificar y ubicar dónde nos encontramos, dónde estamos parados como función y gestión de lo relacionado con los recursos humanos a través de un diagnóstico integral.

El paso siguiente es elaborar una propuesta o plan de acción para poder llevar la función y la gestión hasta los niveles de evolución requeridos.

Este plan de acción debe incluir las actividades específicas para trabajar en los procesos, la estructura organizacional, el entrenamiento o el reentrenamiento, así como todo lo necesario para hacer evolucionar o transformar las expectativas actuales en las futuras de acuerdo con la estrategia, los planes de negocio y de recursos humanos, los objetivos y las necesidades de la organización.

La parte I se conecta con la parte II como si fuera el plan de acción a seguir, para efectuar la transformación a través de siete grandes etapas o pasos que podrían llevar un orden y que se mencionan en la parte I. En la vida real existen compañías que tienen un importante avance en alguna de las siete etapas, mientras que otras ni siquiera están contempladas.

Además, el plan de acción debe buscar actuar sobre el diseño de un modelo de medición de lo relacionado con los recursos humanos (parte III) a través de un tablero de control / *scorecard* de recursos humanos que incluya:

- La medición de tangibles e intangibles.
- Indicadores operativos, contables o financieros.
- Un centro de información y un centro de reportes.
- Una plataforma tecnológica.
- La correlación del estado de resultados con el estado emocional del negocio.

8. Introducción al diagnóstico

***Saber que se sabe lo que se sabe
y que no se sabe lo que no se sabe:
he ahí el verdadero saber.
- Confucio***

¿En verdad queremos evolucionar? ¿Sabemos cómo hacerlo? ¿Podemos, de hecho, hacerlo? Para responder estas preguntas primero necesitamos saber dónde estamos parados.

El proceso para implementar los cambios y establecer una función estratégica y alineada al negocio (en cuanto a sus procesos, estructura y competencias), se puede comparar con un partido de fútbol virtual en el que se enfrentan dos equipos, uno de ellos llamado “el cambio” y el otro llamado “zona de confort”.

Imaginemos que se está jugando el partido eliminatorio para después disputar el cuadrangular, donde jugarán tres equipos más, denominados “competencia”, “descontrol de gastos y costos” y “márgenes negativos”.

Para ese partido, un equipo jugará a modificar la forma habitual de trabajar, y el otro jugará a mantener el *status quo* o zonas de confort.

Los principales jugadores del equipo “el cambio” son:

- el director general,
- el director o responsable de recursos humanos y su equipo de trabajo,
- el grupo directivo,
- el director o responsable de finanzas y contabilidad,
- el director o responsable de sistemas,
- cualquier persona que haga gestión de recursos humanos o que tenga personal bajo su responsabilidad.

Este equipo juega a cambiar, a encontrar otra forma de trabajar para ser más efectivos y eficientes, y ello para mantenerse competitivos, para hacer frente a la competencia externa, adaptarse a los cambios de la industria, conseguir mejores utilidades, concebir innovaciones, etcétera.

Curiosamente, los jugadores del equipo “zona de confort” son los mismos que están en el equipo del cambio, pero su estrategia de juego consiste en *no* cambiar, bien sea porque no encuentran una razón de ser para el cambio, porque no le encuentran un beneficio para ellos, por comodidad, conveniencia, porque sienten que “así están bien”, porque duele cambiar, porque no saben cómo hacerlo, porque aunque debieran y quieran no pueden, o por otros motivos.

La voluntad, la habilidad y la posibilidad son tres factores que influirán durante todo el partido. Además, el director técnico de cada equipo tiene que estar en todo momento pendiente de sus jugadores para que, aun manteniendo sus características individuales, trabajen siempre en equipo, procurando hacer los ajustes conductuales en ellos conforme sea necesario, siempre de acuerdo con el plan establecido; si es preciso, el director técnico también tendrá que hacer cambios de jugadores antes de que puedan ser expulsados (despedidos), esto es, tendrá que sustituirlos por otros si es que tiene un reemplazo listo y adecuado, aunque la mayoría de las veces no lo tenemos y ponemos a jugar al que sea, aunque no tenga el perfil, esté entrenado o esté listo para contribuir .

Siguiendo la comparación, los espectadores serían los clientes, que deciden quedarse durante todo el partido o salirse antes, regresar al siguiente partido o ya nunca más hacerlo, además de recomendar a otros espectadores para que vayan o no a los siguientes partidos.

El árbitro es como un camaleón. En ocasiones se parece a los socios o inversionistas del negocio, en otras a la junta de consejo o al consejo o comité directivo, aunque también puede parecerse a las alianzas internas que pueden ser grillas o políticas internas o feudos. Unidos estos elementos hacen presión para que algo se haga y suceda, para que se corra o despida a alguien o se invaliden goles o logros bien conseguidos.

El problema que surge en ese momento es que el equipo del cambio no tiene director técnico. Se desconoce la razón por la que ya no está al mando, quizá fue por cuestiones de salud, quizá otro equipo lo contrató (fue “pirateado”) en forma alevosa, tal vez renunció o se le exigió su renuncia o cualquier otro motivo. Lo importante en este momento no es saber por

qué se fue, sino quién ocupará su lugar para lograr el objetivo de establecer un modelo de cambio como el reflejado en la parte I de este libro.

A usted, lector, quizá le interese ocupar el puesto de director técnico. Definitivamente es una gran oportunidad para darse a conocer si gana y logra el campeonato en el cuadrangular (es decir, si consigue hacer evolucionar el modelo de negocio de lo relacionado con los recursos humanos estableciendo, incluso, el modelo de medición, vital para llevar un registro de los resultados del equipo y de todos los jugadores). Sin embargo, también podría darse a conocer por no lograrlo.

Asumamos que usted ya aceptó hacerse cargo del puesto y de las condiciones que supone el mismo. ¡Felicidades!, usted está al volante. Si es así, me parece importante sugerirle investigar primero qué está pasando antes de empezar a tomar decisiones. Autores como Hersey y Blanchard¹, así como Covey², ya le han dicho cómo hacerlo. Sólo será cuestión de aplicar lo que aprendió.

Le conviene hacer un diagnóstico integral de la situación. Sin duda, la teoría de liderazgo situacional le puede ayudar. Con todo, sería conveniente aplicar el estilo “tres” de entrada para entender qué está pasando con el equipo, el partido y la competencia. Esto se hace preguntando y obteniendo información de lo que sucede, esto es, *qué* están haciendo y *cómo* lo están haciendo. Podría ser un error tomar acciones de manera impositiva sin saber qué está pasando, sólo porque usted es el nuevo director del área y quiere hacer valer o imponer su autoridad; aunque en su momento habría que tomar acciones contundentes.

Lo mismo propone Covey al hablar de los siete hábitos de la gente altamente eficaz, en especial en lo que se refiere al hábito número cinco: primero, entender al otro, antes de pretender que te entiendan a ti.

Es importante entender lo que está pasando en este momento, pues hay que saber el nivel de habilidad y disponibilidad que tiene cada uno de los jugadores para conseguir el resultado esperado, lo cual lograría gracias a los tres factores antes mencionados (querer, saber y poder), con el fin de identificar quién sigue con el ánimo alto, quién salió o no en su día, quién se vendió o quién se dio por vencido, y cómo está el capitán del equipo. En función de todo lo anterior, se puede establecer la estrategia y la acción para lograr tanto el cambio como el resultado esperado.

¹ Hersey, Paul y Blanchard, Kenneth, *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources*, Prentice Hall. Nueva Jersey, 1987.

² Covey, Stephen, *The 7 Habits of Highly Effective People*, Simon and Schuster, Nueva Jersey, 2002.

Sabemos de equipos en los cuales los puestos de director técnico y capitán del equipo son desempeñados por la misma persona, con buenos resultados. Hay otros equipos en los que el director técnico es la máxima autoridad de la compañía y el capitán llega a ser responsable del área de recursos humanos.

Resulta notorio que a algunos jugadores les falta o les faltará habilidad para jugar con las nuevas estrategias y tácticas de juego; algunos podrían haber salido lastimados leve o seriamente por un partido anterior (física o moralmente), aunque sigan jugando; otros, en cambio, aunque piensan que son muy buenos jugadores (y quizá en el pasado lo fueron), ahora podría faltarles algo, como cambiar o actualizarse.

Un papel crítico es el que desempeña el medio de contención, a menudo desempeñado por el responsable o director de recursos humanos, sea que funja o no como capitán.

Pero el diagnóstico va más allá de entender qué está pasando con los jugadores. Es conveniente que se sepa si están jugando el primer o segundo tiempo y en qué minuto van; en otras palabras, es importante conocer el ciclo de negocio (la metodología Adizes³ nos puede ayudar), así como entender si se está jugando de local o de visitante. En ocasiones, el equipo tendrá que jugar todos los partidos como visitante y las condiciones de juego favorecerán a los locales, además de cómo las diferencias o problemas internos mal canalizados llegan a afectar al equipo y al resultado.

Dado que el campo de juego virtual se da en los procesos de negocio, es indispensable identificar con claridad los procesos claves para lograr la anotación, así como identificar los sistemas de información, los cuales también son muy importantes, pues se requiere saber el resultado de cada jugada y el desempeño de cada jugador en una forma inmediata para tomar decisiones y ganar el juego. Ésta también puede ser una de las desventajas de ser visitante, pues la información puede ser bloqueada o llegar a destiempo.

Además es relevante saber cuáles serán las condiciones del partido, por ejemplo, si “lloverá”, si las comunicaciones pueden fallar, si la información puede llegar tarde o mal, si puede caerse el sistema, si puede haber un apagón y, como consecuencia, si se tendrá que repetir el partido porque no se registraron los resultados.

De acuerdo con lo mencionado, necesitamos saber dónde y cómo está posicionada el área y lo relacionado a los recursos humanos en todos sus aspectos, así como conocer

³ Ichak, Adizes, *Managing Corporate Life Cycles*, Adizes Institute Publications, 2004.

todos los factores internos y externos que influyen en ella. Es claro que uno de los enfoques de este libro es la evolución que debería tener el área, sin perder de vista que un elemento importante para conseguirlo es que seamos capaces y estemos en la posibilidad de medir los costos, la contribución, los resultados y varios factores más de lo relacionado con los recursos humanos. Por lo mismo, es recomendable llevar a cabo las siguientes acciones:

a. Diagnóstico integral:

Necesitamos saber dónde estamos parados, como compañía y como función de recursos humanos, identificando qué puede ayudar a establecer una mejor propuesta de modelo de negocio para lo relacionado al recurso humano, cuáles podrían ser las fortalezas u obstáculos para lograrlo.

b. Plan de acción: es preciso establecer un plan de acción tomando en cuenta todas las variables y condicionantes implicadas; será el plan de juego para el próximo partido y torneo.

c. Diseño y desarrollo del modelo de medición: éste debería estar hecho a la medida de las necesidades y posibilidades del negocio. Es factible que algunos indicadores sean básicos para cualquier tipo de negocio, pero la cadena de valor de cada organización debería reflejar mediciones distintas. Para regresar a la comparación con el equipo de fútbol, el modelo de medición puede ser la diferencia o el gol que nos llevaría al campeonato.

d. Evaluación/diagnóstico: es una vuelta al principio, es decir, al diagnóstico integral, pero como etapa de evaluación de lo logrado vs. lo planteado, elaborando un nuevo diagnóstico del lugar dónde estamos parados cuando termine el campeonato. En otras palabras, es indispensable saber si se consiguieron o no los resultados esperados, y con base en lo anterior, prepararnos para el siguiente torneo.

9. Diagnóstico integral. ¿Dónde estamos?

*Lo que sabemos es una gota de agua;
lo que ignoramos es el océano.*

- Isaac Newton

Figura 9.1

1.- Diagnóstico Integral

Elaborar un diagnóstico acerca del factor humano no es difícil sino complejo, pues hay muchos variables y factores que intervienen. Sería preciso entender todos y cada uno de ellos para poderlos resolver.

a. Hacia dónde nos queremos dirigir

Si quiero ir a Acapulco, primero necesito saber dónde estoy ubicado; por ejemplo, podría estar en Cuernavaca o en Cancún, y es claro que desde estos lugares los caminos hacia mi destino serán diferentes.

También es importante saber:

- Si nuestro automóvil es un modelo nuevo y reciente, o un modelo viejo y usado.
- En qué condiciones se encuentra el auto.
- Qué haríamos si el auto se descompone.
- Si contamos con un servicio de auxilio vial en el camino.
- Si funciona nuestro teléfono celular.

- Si la carretera es de cuota o si es libre.
- Cuál es el estado de ésta.
- Si alguno de sus tramos está cerrado o en reparación.
- Cuáles serán las condiciones climatológicas ese día.
- Cuáles medios de transporte alternos existen (aéreo, camiones foráneos, etcétera).
- Cuánto costaría el viaje, lo cual dependerá del medio de transporte a utilizar.
- Si tenemos los recursos económicos para el trayecto.
- Si tenemos recursos para solucionar cualquier imprevisto que pudiera surgir.
- Si tenemos tiempo para manejar los imprevistos.
- Si es posible encontrar bloqueos o manifestaciones.
- Si iremos solos o acompañados,
- Etcétera.

Todo lo anterior parece broma, pero resulta cierto cuando nos embarcamos en un proceso de implementación o de cambio (pasar o llegar de un punto a otro). Con todo, resulta aún más complejo cuando no todos los participantes desean ir a “Acapulco” o, peor aún, cuando algunos ni siquiera quieren salir del lugar en que se hallan, o lo hacen a fuerzas.

Hay procesos organizacionales que se podrían equiparar con las llamadas “cirugías mayores” (entre las que se cuenta la de trasplante de corazón); otros procesos organizacionales se parecen a cirugías menores (como la extracción de una hernia). En cualquiera de los dos casos es preciso hacer una “enorme” cantidad de análisis para determinar cuál es el estado del paciente. Sólo a partir de los datos obtenidos en el análisis es posible entender los riesgos de la cirugía y saber cómo y cuándo operar con éxito. De hecho, habría ocasiones en que los médicos decidan no operar (sea en forma temporal o definitiva), dadas las condiciones del paciente.

Necesitamos saber dónde estamos parados. En realidad, necesitamos conocer todos y cada uno de los múltiples puntos de vista que describiré a continuación, amén de que será preciso contar con algún medio, que sea lo más objetivo posible, para diagnosticar qué pasa con cada uno de ellos, pues nos enfrentamos a observaciones y apreciaciones de una realidad que no llega a ser tan tangible o palpable como quisiéramos.

Es muy probable que la implementación del modelo de medición requiera de una forma distinta de posicionar y estructurar el área y estructura de recursos humanos, considerando el proceso de planeación de recursos humanos.

Los puntos a diagnosticar podrían ser:

1. La estrategia del negocio, sus objetivos para el corto y mediano plazos, su situación financiera.
2. La situación de la empresa para implementar procesos de cambio.
3. La situación de recursos humanos, de su estructura, línea de reporte, procesos, mejores prácticas, productos y servicios, sistemas de medición, etcétera.
4. El posicionamiento y la credibilidad del responsable de recursos humanos, así como el ciclo en que se encuentra la función.
5. El posicionamiento del director general y de los principales directivos en cuanto a los recursos humanos.
6. El entendimiento de los procesos de la cadena de valor del negocio.
7. Los sistemas de medición de los procesos de negocio y de lo que atañe a los recursos humanos.

Los puntos anteriores, sin pretender que sean limitativos, pueden ser de mucha utilidad para un director de recursos humanos, si es que pretende ubicar cuál es la situación actual de las cosas relacionadas con los recursos humanos a través del diagnóstico propuesto.

El proceso se explica a continuación:

1. La estrategia del negocio, sus objetivos para el corto y mediano plazos, su situación financiera

Es conveniente iniciar con el análisis de lo que está pasando con el negocio, así como de conocer y entender la estrategia, plan de negocio, objetivos y necesidades. También es recomendable entender si se tiene establecida la misión, la visión y los valores de la organización, y qué tan congruente es su aplicación.

Analizar los resultados del negocio a través de sus estados financieros (balance, estado de resultados y flujo de efectivo) puede dar una buena idea del *momentum* de la compañía, pues la forma y los tiempos para implementar la propuesta del modelo de negocio de recursos humanos, tiene que ver con todos estos elementos.

2. La situación de la empresa para implementar procesos de cambio

Ésta es una implicación del primer punto. Se debe entender qué pasa con el negocio, identificar si enfrenta una crisis real o una crisis provocada, o si está en la transición para salir de ella, o incluso si está en la etapa de la soberbia del éxito, en zona de confort, o si se encuentra “con los pies en la tierra”.

El contexto de este análisis y diagnóstico está enfocado en la correlación que se da entre la atención y la prioridad que se le concede a lo relativo al negocio, con la atención y prioridad que se le brinda a los recursos humanos.

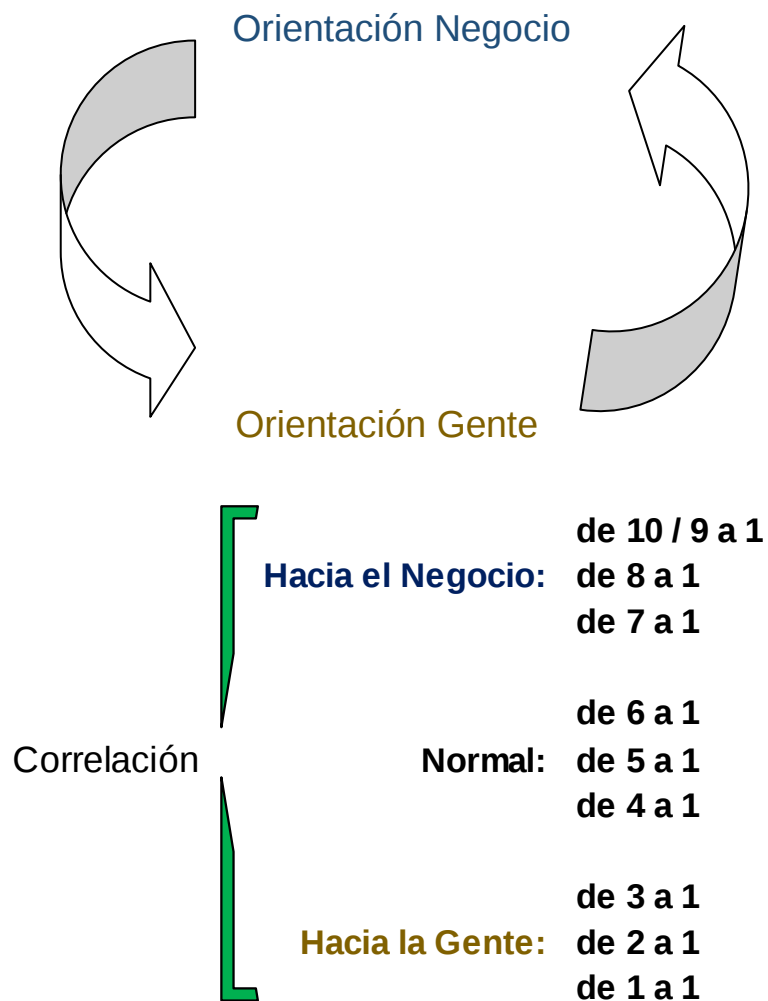
Para ayudarnos a entender esta correlación, analicemos el modelo del ciclo del negocio y de gente o recursos humanos que se muestra en la figura 9.2.

Normalmente la atención en los asuntos del negocio va a predominar en relación con la atención que se le brinda a los asuntos de los empleados, de la gente, del personal, de lo relacionado con el recurso humano.

Podríamos establecer que la relación normal es de 5 a 1 con predominio para el negocio. Claro está que también podría darse alguna otra combinación, 10 a 1 denota una atención total al negocio descuidando la parte humana. 1 a 1 denota atención a lo relacionado al recurso humano, a la par con la atención al negocio. No obstante, para ejemplificar este ciclo, partamos de la idea de que una relación de 5 a 1 es normal.

Si el negocio se encuentra en crisis por alguna razón, por ejemplo, si sus resultados financieros en cuanto a sus ingresos, rentabilidad, etcétera, no son buenos, la atención hacia el personal y sus procesos disminuirá o no será tan constante, pues en ese momento lo que se pretende es sacar adelante al negocio en el corto plazo, del apuro en que se encuentra.

Figura 9.2



En otras palabras, la proporción puede dejar de ser de 5 a 1 para pasar a ser de 10 a 1, lo cual significa que el nivel de influencia del área de recursos humanos puede limitarse a manejar el denominador más que el numerador, lo cual se consigue administrando los recortes de personal para bajar los costos operativos (que normalmente es la primera acción que se toma cuando se presenta una crisis), mientras alguien más se hace cargo de generar mejores números e ingresos para el numerador.

Por el contrario, si la organización le está dando un nivel de importancia alto a lo relacionado con el recurso humano, ya sea porque tiene una cultura desarrollada hacia el recurso humano o porque el tipo de empresa lo permite, o porque así lo ha determinado y permitido con su influencia el director general o dueño del negocio, o porque hay un convencimiento de que el factor humano es importante, entonces significa que la atención al

personal puede pasar de una proporción de 5 a 1 a una de 1 a 1; en tal caso, el nivel de influencia del área de recursos humanos es notoria, pues se le toma en serio, menos se le dedica más tiempo, prioridad y atención a la gestión de sus procesos.

Algunos ejemplos de prioridad, intención o atención hacia el personal pueden ser Bimbo, South West Airlines y Microsoft. Aunque la correlación se puede reflejar de diversas formas, tanto por la dinámica o el momento de la organización como por la filosofía de trabajo del director general en turno y, obviamente, de los resultados del negocio.

Por lo general, si ocurre que la correlación es de 9 o 10 a 1, se puede deber a que el responsable de recursos humanos no le reporta directamente al director general, sino a alguien más, por ejemplo, al director de finanzas y administración, o que se está viviendo una crisis financiera de grandes proporciones, por poner unos ejemplos. Se lleva a cabo lo básico, operativo y de corto plazo.

En cambio, cuando la correlación es 3 o 2 a 1, el responsable de recursos humanos no sólo le reporta al director general, sino que, como se diría, está sentado a su derecha, con un buen nivel de influencia y credibilidad, se gestionan de una manera efectiva procesos y las mejores prácticas de recursos humanos, lo anterior a manera de ejemplo. Se lleva a cabo no solo lo básico, hay oportunidad para gestionar lo estratégico y de largo plazo.

Cuando las compañías nacen, normalmente se da una correlación donde predomina la orientación al negocio, existirá quien lleve las funciones de corto plazo básicas, tradicionales y administrativas, como la nómina o el control del sindicato. La orientación se empezará a inclinar hacia la gente cuando la organización se encuentre en una etapa más madura, donde los procesos y mejores prácticas de recursos humanos están en optimización constante, y enfocados hacia la planeación del largo plazo.

3. La situación de recursos humanos, de su estructura, línea de reporte, procesos, mejores prácticas, productos y servicios, sistemas de medición, etcétera

Es obvio que este punto resulta central para el proceso de diagnóstico y entendimiento, lo mismo que para la propuesta, definición e implementación del modelo de negocio de recursos humanos, el cual incluye los modelos de diagnóstico, evolución y medición.

Un modelo de diagnóstico de recursos humanos, como el presentado en la figura 9.3 resulta de gran utilidad para entender no sólo los elementos que habría que conocer y

diagnosticar, sino también para comprender la forma en que se correlacionan con la gestión de los procesos y mejores prácticas de los recursos humanos.

La gestión de la función, los procesos y las mejores prácticas de recursos humanos es el momento en que alguien asume su responsabilidad directa e inmediata hacia el grupo de personas que tiene a su cargo, o incluso hacia uno mismo, de una manera efectiva o inefectiva, como se mencionó en el capítulo 7.

Hay que partir de la base de que el área de recursos humanos, desde su papel normativo y de facilitación, es la responsable indirecta y mediata de todo lo que suceda con el personal, y que los directivos, gerentes o jefes tienen que asumir la responsabilidad directa e inmediata de sus acciones y decisiones en la gestión del manejo del personal bajo su responsabilidad.

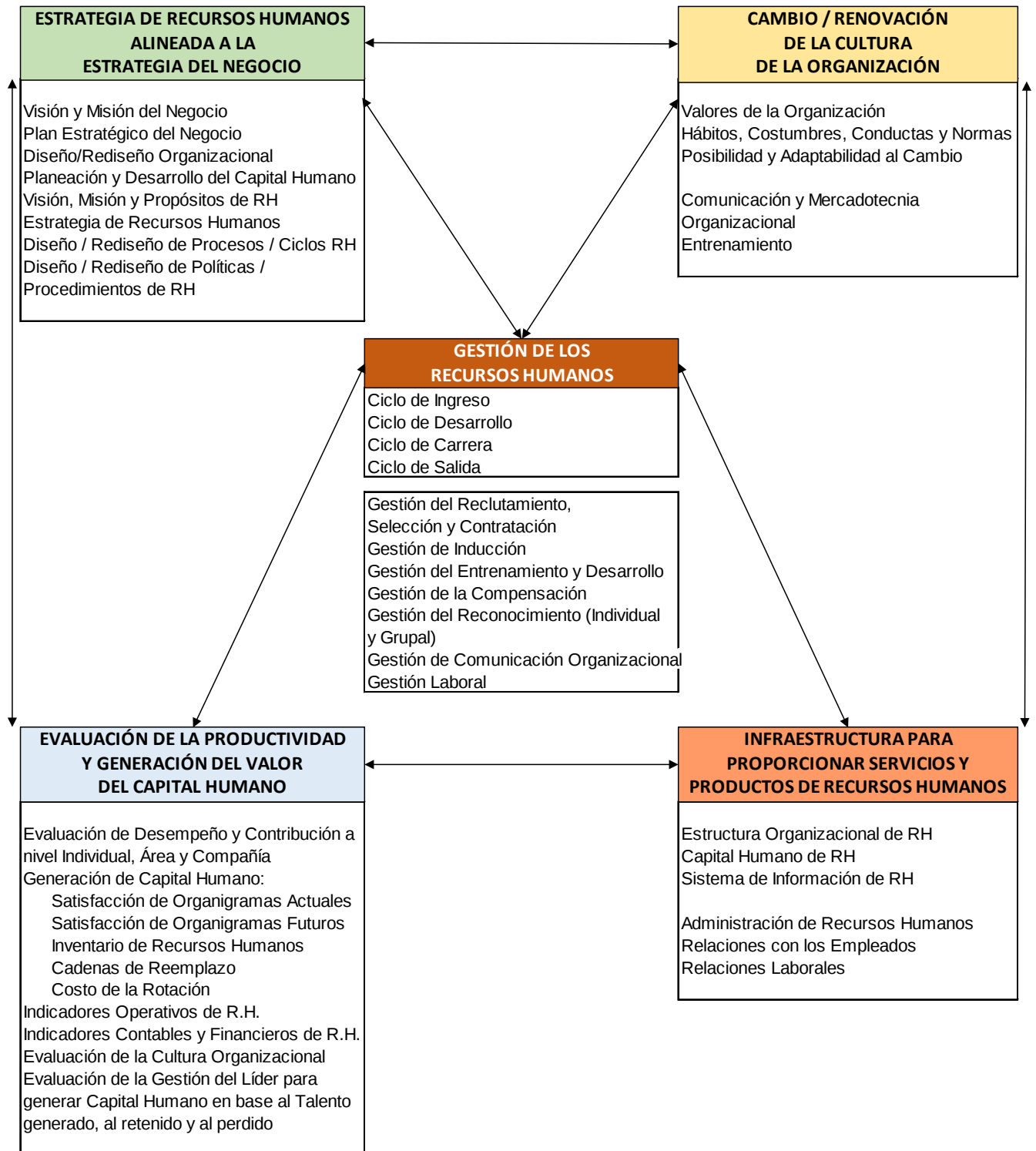
Hay que entender, pues, si esta gestión es efectiva o no, considerando que es ejecutada por una tercera persona, esto es, el jefe inmediato, quien asume las directrices establecidas y normadas por el área de recursos humanos; en otras palabras, se debe determinar si al darse un proceso de delegación y ejecución a través de una tercera persona, que suele ser el jefe inmediato, dicho proceso resulta eficiente, efectivo y exitoso.

El modelo de la figura 9.3 diagnostica:

- La estrategia de recursos humanos alineada a la estrategia del negocio.
- La posibilidad de efectuar cambios o renovaciones en la cultura de la organización.
- La evaluación de la productividad y de la generación de valor del capital humano.
- La infraestructura para proporcionar servicios y productos de recursos humanos.

Finalmente, la correlación de estos cuatro elementos con el punto central de la gestión a través de terceros, lo cual determina el posicionamiento de la función.

Figura 9.3

DIAGNÓSTICO DE RECURSOS HUMANOS

4. El posicionamiento y la credibilidad del responsable de recursos humanos, así como del ciclo en que se encuentra la función

Pareciera que a los responsables de recursos humanos les puede costar trabajo reconocer cómo están posicionados, lo cual se refleja en su credibilidad e influencia sobre la organización, pues admitir que no estamos bien o que tenemos que mejorar puede ser una verdad difícil de aceptar, si ese es el caso.

Podemos encontrarnos con responsables del área de recursos humanos que juegan un papel estratégico muy cercano a la dirección general en las decisiones relevantes del negocio, aunque también hay otros casos en los que no ocurre así.

Hay áreas estratégicas de recursos humanos que han sabido comunicar el valor y la importancia de la función sin asumir tradicionalismos ni paternalismos; hay otras, en cambio, que siguen desempeñando la labor operativa básica de una jefatura de personal (contratar, pagar y despedir) aunque en una forma sofisticada gracias a la tecnología que utilizan.

Para entender por qué algunas áreas de recursos humanos han logrado un lugar en el comité ejecutivo, consejo directivo o alta dirección, y otras no, hay que analizar y sacar conclusiones de cuáles son los factores que han influido para conseguirlo, pues ello no depende de sólo tener un buen director de recursos humanos, cada caso es distinto.

En el medio suele ocurrir que cuando llega un nuevo director general a una empresa, lo hace con su grupo de trabajo de confianza, entre los que se puede encontrar el encargado de recursos humanos. También suele ocurrir en otros casos que el jefe máximo de una organización busque por debajo del agua al sustituto del responsable de recursos humanos, pretendiendo llevar a acabo un cambio en la función o romper con la zona de confort del actual para, de ese modo, revitalizar el área.

Se ha dicho en múltiples ocasiones que el nuevo papel del responsable y de la función de recursos humanos debe de tener una perspectiva o rediseño distinto. Me parece que va más allá de la función, debería de modificar el modelo actual de negocio de todo lo relacionado al recurso humano. Una de las razones de ser de este libro es precisamente la propuesta de un nuevo modelo de negocio que permita un mejor posicionamiento y credibilidad para el responsable de recursos humanos.

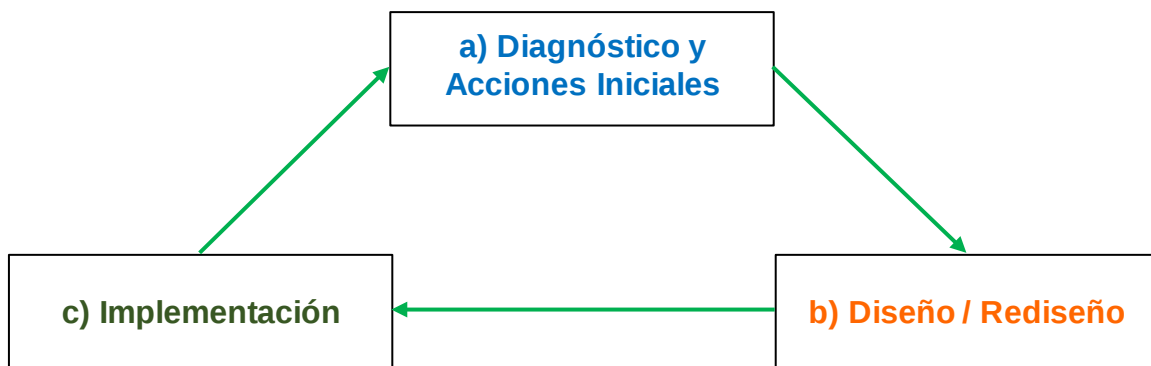
Pero en la práctica sucede que lo que el responsable del área construye en algún momento determinado, le es muy difícil modificarlo o destruirlo para construir algo distinto, aunque a veces, por las circunstancias que se vivan, sea necesario hacerlo. Los problemas de hoy difícilmente se van a resolver con las soluciones de ayer.

No sólo los ejecutivos de recursos humanos intentan defender lo que ha costado tanto trabajo construir y desarrollar, sino también sucede entre los responsables de cualquier proceso o área de negocio. Las decisiones y acciones que se tomaron en el tiempo y en las circunstancias de un momento pasado pueden ya no ser lo suficientemente eficaces después de un tiempo, pues seguramente las circunstancias y condiciones ya habrán cambiado.

El término “reinventarse” ha estado de moda. Empero, la realidad es que no por cambiar la cabeza de una compañía o de una función se cambiará la forma de hacer las cosas, por lo menos de inmediato. No necesariamente por cambiar la cabeza de recursos humanos se lograrán los resultados esperados; de hecho, se darán cambios, pero no necesariamente los de fondo.

Por otro lado, el ciclo por el que pasa la función debe tomarse en consideración; para ello debemos usar el modelo del ciclo de recursos humanos, el cual considera el a) diagnóstico y acciones iniciales, b) el diseño/rediseño y c) la implementación, como se muestra en la figura 9.4, y se describe a continuación:

Figura 9.4



a) La etapa de diagnóstico y acciones iniciales se da normalmente cuando se asume la función y se trata de entender qué está pasando con el área y con la compañía, en tanto se tienen que seguir tomando acciones y decisiones, pues el quehacer y la operatividad diaria tienen que continuar.

En esta etapa se trata de controlar y cubrir las expectativas básicas de servicio y operación que se requieren, además ésta predomina hasta que se logra entender de

alguna manera el posicionamiento básico del área; es, pues, una etapa de conocimiento y aprendizaje sobre lo que pasa con el negocio y con lo relacionado al recurso humano, incluyendo su modelo de negocio actual.

Esta primera etapa nos brinda la posibilidad de pasar a la siguiente, que es la del diseño o rediseño, pues en ella debimos haber recabado suficiente información para pensar en la forma de optimizar la función considerando un modelo de negocio distinto. En esta etapa los modelos de evolución y medición claramente pueden ser de ayuda para establecer acciones de inicio o de corto plazo, así como las de mediano o largo plazos.

b) La segunda etapa es la de diseño / rediseño. Una vez conocida la situación actual y habiendo controlado lo básico (además del reto que ello puede significar), se entra en una etapa que permite pensar en cambios más sustanciales y significativos en el modelo de negocio, en los procesos, en las mejores prácticas, en la estructura, en los productos / servicios, en la interacción con las distintas áreas y con el personal de la función de recursos humanos.

Para conseguirlo se puede aplicar un nuevo diseño o rediseño del modelo de negocio de recursos humanos, buscando optimizarla para cumplir con la estrategia, planes y objetivos del negocio. Esto puede suceder de una forma planeada o no, de un modo consciente o inconsciente, pues se dan casos en los que hay una evolución descontrolada, o bien, en que hubo ajustes (aunque no necesariamente los requeridos), o en otros casos sí se sigue un proceso de cambio planeado derivado normalmente de un diagnóstico y plan de acción.

c) La tercera etapa sería el proceso de implementación de los cambios previstos en el diseño o rediseño del modelo de negocio para hacer evolucionar al área. Aquí es donde se aplica el plan de acción y modelo de evolución derivado del diagnóstico.

Es común que en recursos humanos se tengan excelentes ideas y planes, los cuales, desafortunadamente, al momento de llevarlos a cabo, su ejecución no tiene la efectividad que hubiéramos deseado; esto en ocasiones se debe a que la ejecución llega a depender de terceros y, por lo tanto, el nivel de influencia del área de recursos

humanos tiene que ser en verdad eficaz en la gestión de los procesos, mejores prácticas, productos y servicios del área.

Para las tres etapas se podrían requerir diferentes tipos de habilidades:

- En la primera etapa se requiere de la habilidad de saber, conocer y entender lo que sucede con la organización y la función. Predomina la toma de decisiones rápidas, principalmente con la operatividad de la función.
- La segunda requiere más de habilidades de parametrización y flexibilidad de pensamiento y acción al tipo de organización en la que se encuentra uno y a la que quisiera o debiera llegar. En ésta predominan las ideas para optimizar lo relativo al recurso humano.
- La tercera etapa requiere de habilidades de coordinación y ejecución, con un nivel de autoridad que le permita imponer directa o indirectamente decisiones dependiendo de la urgencia o rapidez de ejecución, o de lograrlas por consenso o convencimiento.

Podemos encontrar directores de recursos humanos más diestros en alguna de las tres etapas; de hecho, lo ideal es que dicho director sepa manejarse en cualquiera de ellas, dependiendo del ciclo y esté complementado en las otras.

En las tres etapas se requiere de un responsable del área con un buen nivel de experiencia en lo relativo a lo relacionado al recurso humano. Dicho responsable debería poner mayor énfasis en lo estratégico en las primeras dos etapas y debería, en la tercera, enfocarse más a una ejecución e implementación efectiva, aunque las tres sean interdependientes entre sí.

Para implementar la propuesta de modelo de negocio, es importante entender en qué etapa del ciclo de recursos humanos nos encontramos, pues seguramente esto requerirá hacer cambios importantes en la forma de llevar a cabo lo relativo al recurso humano.

Lo ideal sería partir de la primera etapa, que considera el modelo de diagnóstico, para que en la segunda se consideren los modelos de evolución y de medición, para su implementación en la tercera etapa.

Si después de llevar a cabo el diagnóstico nos encontramos en la tercera etapa (implementación de cambios), podríamos tener cierta dificultad para introducir cualquier tipo de cambios, pues es una etapa donde predomina la operatividad de algo ya diseñado.

Además nos podemos encontrar responsables de recursos humanos con mucho tiempo en la posición, rechazando cualquier intento de cambio dependiendo de su grado de confort con lo establecido o del grado de autoritarismo para bloquear cualquier intento de cambio o mejora que ponga en riesgo su estabilidad o control del área.

Estas etapas del ciclo de recursos humanos se pueden repetir constante y conscientemente por el responsable del área, como una forma de propiciar una mejora continua en los procesos, mejores prácticas, productos y servicios del área.

5. El posicionamiento del director general y de los principales directivos en cuanto a los recursos humanos

El posicionamiento del director general hacia los recursos humanos se deriva de dos aspectos:

- La situación del negocio.
- Lo que espera éste de la función de recursos humanos.

El primer aspecto ya se comentó al analizar el ciclo de negocio. En cuanto al segundo, se adecuará de acuerdo con el valor que el director general quiera y sepa darle a la función. ¿Cuántos directores generales han sido promovidos desde la función de recursos humanos? Muy pocos. Además, un director general normalmente al llegar a esa posición, es medido por los resultados financieros del negocio y, a partir de eso, desarrolla su gestión.

Sin embargo, algunos dan un segundo paso, que consiste en entender e interesarse en cómo hacer que lo relativo a los recursos humanos sea más eficiente y efectivo de acuerdo con la estrategia, los planes y los objetivos del negocio. Este tipo de directores puede intuir que un buen resultado en todo lo relacionado con los recursos humanos impactará positivamente en los resultados financieros, en otras palabras como el estado emocional se correlaciona e impacta con el estado de resultados.

De hecho, a algunos directores generales el tema de recursos humanos no les interesa mucho, esto es, piensan que mientras se pague la nómina a tiempo, se controle al

sindicato y se hagan algunos programas para tener contento al personal, será más que suficiente.

Para cambiar las expectativas del director general hay que empezar por hablar su propio lenguaje: con números, con elementos tangibles. Esta es una de las principales limitaciones que tiene el área de recursos humanos, pues la información que llega a pasar hacia la dirección general no es significativa, porque no refleja de qué manera afecta las utilidades del negocio, pues la mayoría de las veces estos indicadores son operativos e intangibles.

Hay dos caminos para generar un cambio:

- o el director general entiende, influye o exige otro tipo de información y acción del área de recursos humanos, así como de todos los jefes inmediatos en cualquier nivel de la organización,
- o el responsable de recursos humanos entiende, influye o exige otro tipo de información y acción por parte del director general, directores y jefes inmediatos en todo lo relacionado con los recursos humanos.

Se trata de que alguno de los dos influya en el cambio para generar un nuevo modelo de negocio de recursos humanos, para hacerlo el área necesita estar sustentada para proveer información relevante hacia la organización, hablando el mismo lenguaje de negocio y financiero, por eso es importante el modelo de medición incluido en la parte III del libro.

Puede ser que ninguna de las dos partes influya para el cambio, lo cual puede suceder. Tampoco se trata de cambiar por cambiar, pero sí cuando hay variables internas o externas que lo está demandando.

6. El entendimiento de los procesos de la cadena de valor del negocio

Los procesos de negocio normalmente son desempeñados o supervisados por el elemento humano, a pesar de que pueden estar automatizados. Por lo tanto, es importante saber si el proceso está dentro de los estándares establecidos para ser considerado como productivo.

Para ser socios estratégicos del negocio, se comienza con entender los propios procesos del negocio, propiciando la posibilidad de contribuir al análisis, mejora y resultado de estos.

Se tiene que conocer y entender que está sucediendo con el o los procesos de negocio, para tener el punto de poder opinar o proponer acciones relativas a su operatividad.

Los indicadores derivados de estos procesos de negocio normalmente se obtienen con rapidez y oportunidad, al momento o al día, y en forma sistematizada, por lo que se pueden tomar medidas y corregir desviaciones al instante. Pareciera que, en ocasiones, recursos humanos está lejos de estos números e indicadores, lo cual es desafortunado, pues es materia prima para el modelo de medición, del cual se puede derivar la compensación variable.

Si éstos son procesos en los que interviene el personal, entonces habría que medir su contribución o su costo y conocer las implicaciones de dichas mediciones.

No se trata de discutir si la compensación variable es más efectiva que la tradicional, pues lo cierto es que la compensación debería estar ligada al resultado, y para conseguirlo hay que realizar mediciones. Conocer y entender estos procesos, sus indicadores operativos y la forma en que son medidos, es el primer paso para establecer esquemas de compensación variable.

Para lograr lo anterior, habría que conocer y entender las implicancias del proceso de negocio respectivo, y poder proponer no solamente esquemas de compensación, sino también propuestas para mejorar la efectividad y productividad de estos.

7. Los sistemas de medición de los procesos de negocio y de lo que atañe a los recursos humanos

En su análisis y diagnóstico habría que considerar cuatro elementos:

- lo que se mide;
- cómo se recopila y archiva la información;
- cómo se explota e informa lo que se mide;
- cómo se aprovecha ésta para la planeación y la toma de decisiones.

Hay organizaciones que han sofisticado el uso de sus reportes gracias a su propio *balanced scorecard*. Aunque también existen compañías y procesos en los que abundan infinidad de indicadores, la mayoría de los cuales puede que no nos sirvan, esto es, que no nos permita tomar decisiones y acciones para prevenir o corregir algún proceso o iniciativa,

para lo cual es de mucha importancia identificar y establecer los indicadores relevantes del negocio mismo.

También es importante saber con qué tipos de indicadores y reportes de recursos humanos cuenta la organización, pues el modelo de medición que se plantea en este libro no funciona aisladamente.

Es necesario conocer y entender el posicionamiento del área de sistemas, pues está más que claro que la interrelación y sociedad entre esta área y la de recursos humanos es clave para sistematizar los procesos y las mediciones que se pretendan establecer.

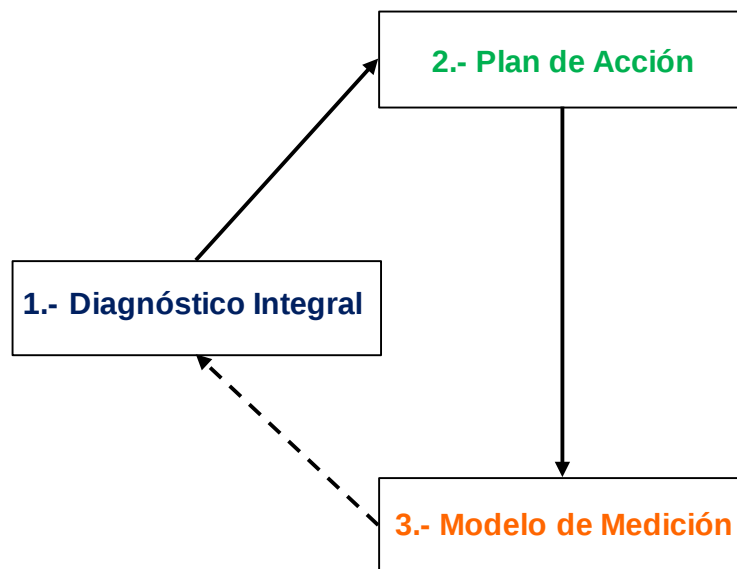
10. Plan de acción:

¿Podrán ayudarnos Sun Tzu, Maquiavelo y Michael Porter?

Si te caes siete veces, levántate ocho.

- Proverbio chino

Figura 10.1



De un buen diagnóstico debería desprenderse una buena ejecución. Empero, no debemos olvidar que la ejecución y gestión de recursos humanos depende de personas que no pertenecen al área de recursos humanos, que como se ha mencionado, son los jefes inmediatos de cualquier nivel jerárquico.

La tolerancia a la frustración de quienes trabajan en recursos humanos debe de ser alta, pues en esa área se está expuesto a algunos tropiezos, antes incluso de llegar al objetivo, pues no siempre la gestión se hace como se debería.

Después de llevar a cabo el diagnóstico integral propuesto en el capítulo anterior deberíamos tener una idea bastante clara de dónde estamos ubicados, no sólo en cuanto a las estrategias, plan de negocio, objetivos y necesidades de la organización, sino también en cuanto a la situación de lo relacionado al recurso humano.

Para hacer una interpretación lo más objetiva posible se requiere elaborar un análisis en el que se correlacionen los siete puntos indicados en el capítulo 9 inciso a) del diagnóstico. Se pueden agregar otros puntos de vista, pero lo importante es hacer un levantamiento de información que nos permita entender y establecer el tipo de acciones que debemos llevar a cabo.

El resultado del diagnóstico será muy útil para proponer el modelo de negocio de recursos humanos que nos permita contribuir con eficiencia y efectividad en el logro de los objetivos de corto y largo plazo del negocio.

De la información relevante del diagnóstico habrá que extraer las conclusiones para empezar a establecer un plan de acción que sea efectivo al momento de su ejecución, el cual habrá de complementarse en los distintos pasos que marca el modelo de evolución de recursos humanos (figura 10.2), tomando en cuenta todas las variables en juego, para lograr las expectativas y los objetivos planteados.

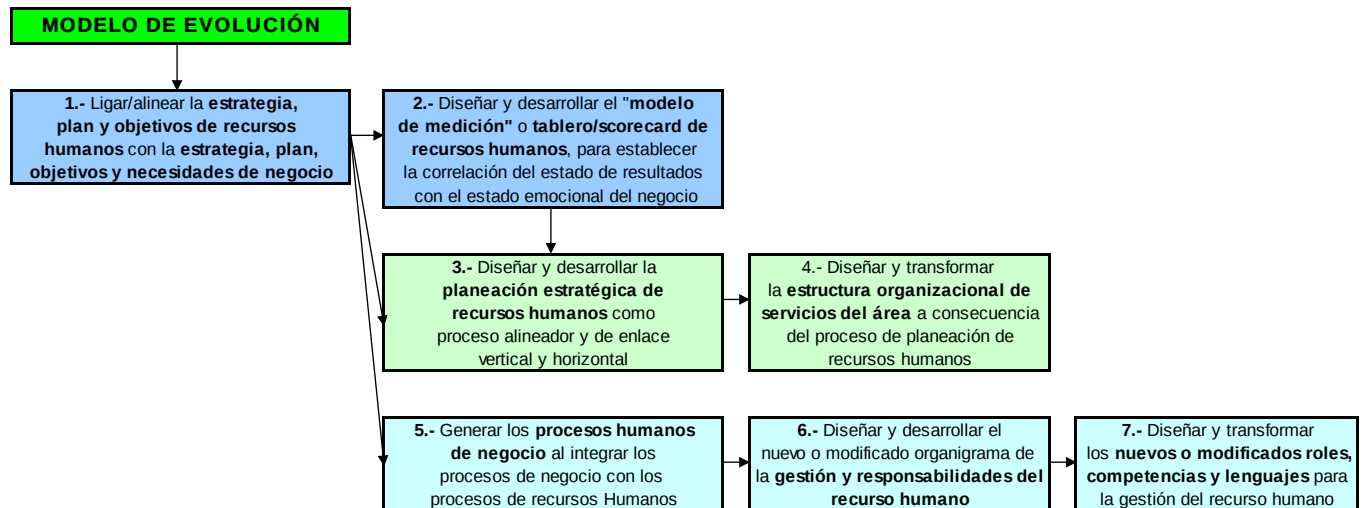
El plan de negocio es un punto de alineamiento para establecer el plan de recursos humanos o de gente, del cual se tiene que derivar la estrategia, objetivos y acciones de recursos humanos.

No podemos perder de vista que cuando hablamos de transformar lo relacionado al recurso humano, es como si la casa ya existiera, de hecho, ya hay algo construido y habitado; y sobre esta misma casa y la dinámica con la que ya cuenta tenemos que reconstruirla en tiempo y forma sin afectar la operatividad y resultados del negocio. Un sueño sería poderla tirar incluyendo los cimientos y rehacerla con un diseño optimizado, y todo esto en un fin de semana, lo cual sabemos que es imposible.

Sí se llegan a dar casos donde se inicia un nuevo negocio, y por lo tanto se diseña la casa de recursos humanos de cero, pero tendríamos que entender que, en un principio, al arrancar la función de recursos humanos normalmente va a predominar más el bloque administrativo por la naturaleza del inicio del negocio, aunque tendríamos que considerar desde el diseño inicial de la casa, tanto los cuartos actuales, así como del crecimiento con los futuros espacios que se requerirán para los otros bloques (normativo, operativo y de servicios) como se mencionó en el capítulo 6 inciso c.

El modelo de la figura 10.2 prácticamente establece un plan de juego o, si se prefiere, un plan de ataque; por lo mismo, el diagnóstico debería proveer la información necesaria para entender cómo debemos actuar en cada uno de los pasos o etapas del plan de acción.

Figura 10.2



Puede ser de extrema utilidad usar o adaptar estrategias maquiavélicas¹, o tácticas de guerrilla como las propuestas por Sun Tzu², o entender el análisis estructural de las industrias y de sus cinco fuerzas, como lo explica Michael Porter³, ya que internamente también se genera una dinámica de competitividad para permitir o no la entrada de nuevos jugadores, procesos, mejores prácticas, productos o servicios, como pueden ser los mismos de recursos humanos.

En la ejecución derivada de un plan de acción descansa la efectividad del objetivo a lograr. En este punto se encuentran los obstáculos y las complicaciones para implementar el modelo de negocio de recursos humanos. Las reacciones al cambio pueden ser normales, podemos escuchar muchas razones o justificaciones de rechazo al cambio, menciono sólo algunas como ejemplo:

- “Si así estamos bien, para qué cambiar”.
- “Ésta es la forma en que hemos trabajado hasta ahora”.

¹ Maquiavelo, *El Príncipe; estrategias del líder*, Ediciones Tema de Hoy, 1994

² Sun Tzu, *El arte de la guerra*, Colofón, 1995

³ Michael E. Porter, *Competitive Strategy, Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, Free Press, 1998.

- “Tenemos otras prioridades”.
- “Esto no es responsabilidad de recursos humanos”.
- “¿Para qué es necesario tener tanta información?”.

La ejecución derivada de un plan de acción es la etapa en la que pasamos de los conceptos académicos a las realidades organizacionales, de la teoría y el concepto a la práctica y la realidad.

La ejecución consiste en partir de la situación presente para, después de un proceso, llegar a la situación futura deseada, a través de una serie de acciones establecidas, tomando en cuenta las fortalezas y alianzas, así como las debilidades y obstáculos que encontraremos en el camino.

No todos los planes de acción con su respectivo proceso de ejecución serán iguales, como ya había mencionado. Hay algunas que se pueden comparar con cirugías menores y otras con cirugías mayores. Hasta las aspirinas pueden conseguir una mejora momentánea.

En un plan de acción es conveniente poner atención en algunos puntos que resultan críticos a la hora de la ejecución, por ejemplo:

- Inclusión de la alta dirección:

El director general es el principal cliente y aliado de recursos humanos, y todo lo que se consiga con él será crucial para lograr los resultados deseados.

El reporte directo al director general será de mucha importancia, aunque no siempre se podrá contar con éste, es más, hasta se puede perder a pesar de ya haberlo logrado.

- Identificación de jugadores clave y estratégicos:

La identificación de los jugadores clave y estratégicos para el diseño e implementación del plan de acción es de suma importancia, pues se tendrán que establecer alianzas para que apoyen las acciones establecidas, evitar bloqueos o destrabar problemáticas que se presenten.

Podríamos considerar algunos de ellos:

- o Director general.
- o Responsable de recursos humanos.
- o Responsable(s) de los procesos clave del negocio.
- o Responsable de finanzas y contabilidad.
- o Responsable de sistemas.
- o Líderes informales del negocio.
- o Equipo de recursos humanos.

Es posible encontrar una fuerte resistencia en casa, me refiero a quienes laboran dentro de recursos humanos en cualquier nivel.

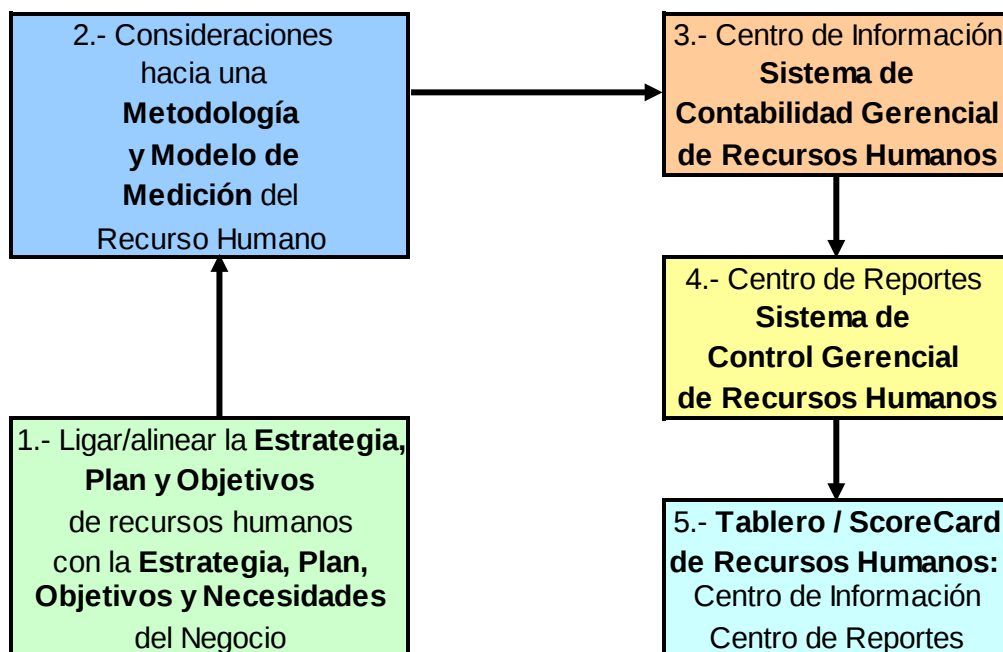
El plan de acción, finalmente, debe de integrar todas las posibles consideraciones y variables para que el diseño o rediseño del modelo de negocio se pueda llevar a cabo de la mejor manera posible.

Tomemos en cuenta que estamos hablando de cambios o transformaciones importantes y con un alto grado de complejidad, las organizaciones se acostumbran a una forma de actuar, a un modelo de negocio, y cuando se quiere cambiar a otro modelo no se va a lograr sólo con pensarlo y decirlo, sino que hay que accionarlo, hacerlo rapidito aprovechando cualquier oportunidad que se nos dé.

PARTE III Modelo de medición

*Cuando el desempeño es medido, mejora.
Cuando el desempeño es medido y reportado, las mejoras se aceleran.*

- Thomas S. Monson



El modelo de medición se tiene que traducir en un producto o entregable, el cual sería el *tablero de control / scorecard de recursos humanos*. Éste no es sólo un simple reporte, sino otra forma de ofrecer un sistema de reportes que pueda ser distribuido a través de varios medios, principalmente de manera electrónica.

El tablero de control de recursos humanos se basa en dos centros:

- el de información y
- el de reportes,

los cuales están planteados en dos sistemas gerenciales:

- el de contabilidad y
- el de control.

El capítulo 10, relativo al plan de acción, hablaba sobre el diseño del modelo de medición, pero, dada la relevancia que tiene este tema, dedicaré la parte III del libro para desarrollarlo.

Lo tratado en los capítulos de la parte III incluyen información que puede ser esencial para cualquier organización. A partir de ésta se podría diseñar y desarrollar un modelo o tablero de control más específico que concuerde con el tipo de industria o de compañía en cuestión; en otras palabras, pueden darse distintos enfoques y formas del modelo de medición dependiendo de los procesos de la cadena de valor del negocio de que se trate, de las posibilidades de medición o sistematización y de muchas otras variables. Lo importante es empezar gradualmente con algo sencillo que sirva como cimiento para construir un modelo o tablero de control que pueda optimizarse paso a paso.

El diseño del tablero de control de recursos humanos se tendrá que definir con mucha claridad para que el producto resultante cumpla las expectativas iniciales y para lograr, de esta manera, una primera versión del tablero, a partir de la cual se puedan generar mejores versiones. En otras palabras, en el momento del diseño y desarrollo del tablero de control se podrían contemplar de una a tres etapas para lograr un buen producto.

Tendremos elementos del tablero que se pueden ser considerados en el corto plazo para usarlos de inmediato, por ejemplo, algunos indicadores extraídos del sistema o en archivos de Excel.

Habrán otros elementos que requerirán más tiempo (entre 6 y 24 meses), pues necesitan que se cierren uno o dos ciclos financieros anuales del negocio para darle consistencia a los indicadores establecidos.

Lo importante es que las expectativas del diseño o rediseño del tablero queden lo suficientemente claras para los involucrados, de tal forma que todos sepan qué tipo de información se va a poder obtener, en qué momento (al principio, dentro de un año, a los dos años), con qué tipo de reportes, etcétera.

Aunque el modelo de medición se verá a detalle en los siguientes capítulos, éste es un sumario de los elementos que debería contener:

1. Definición del modelo:

- a) Diseño.
- b) Producto a entregar.
- c) Costos.
- d) Tiempos.
- e) Responsables.

2. Diseño del modelo:

- a) Definición y diseño del centro de información basado en el sistema de contabilidad gerencial, incluyendo las fuentes de información actuales y futuras.
- b) Definición y diseño de los distintos tipos y niveles de reportes de lo relacionado con los recursos humanos, basado en el sistema de control gerencial.
- c) Definición y diseño de la plataforma tecnológica, determinando las posibilidades de los sistemas (software y hardware) para realizar la extracción, integración, explotación, análisis, comunicación y reportes del modelo de medición.

El modelo de medición contempla tres grandes niveles:

- A) De los resultados de la operación:
 - o A través de indicadores operativos:
 - Procesos de negocio.

- Procesos, mejores prácticas, productos y servicios de recursos humanos.

La relevancia de este primer punto radica en que la información y la medición de los indicadores operativos existen en paralelo con el proceso de negocio respectivo. Normalmente es una información que se genera para ser medida en el lugar y al momento de la operación, para el uso del operario, empleado o del gerente.

B) Del costo del capital humano:

o A través de indicadores contables:

- Centros de costos.
- Cuentas contables.

Este elemento brinda la posibilidad de saber cuánto nos cuesta lo relacionado con los recursos humanos desde distintos niveles de corte, ya sea por área o proceso, por nivel jerárquico, por tipo de empleado, por línea de producción o sección de ventas, etcétera. Se tendrá información que corra al paralelo del corte mensual de contabilidad.

C) De la medición / estimación del valor agregado o contribución del capital humano:

o A través de indicadores financieros:

- *Hard data* — tangibles.
- *Soft data* — intangibles.

Esta parte brinda la posibilidad de llegar a una medida que permita establecer el nivel de contribución de algún proceso, programa o producto de recursos humanos, incluyendo la contribución realizada por el elemento humano de cualquier proceso del negocio.

Es necesario llevar a cabo un análisis de correlación entre estos tres niveles, porque éstos pueden ser interdependientes entre sí.

El ciclo se cerraría al hacer una evaluación de lo planteado, esto es, al regresar al inicio del proceso (o, si se prefiere, al diagnóstico integral que dio origen a todo el proyecto). Como se podrá observar, este es un proceso de renovación constante que permite revisar la situación actual para mejorarla en forma continua.

11. Consideraciones hacia una metodología y un modelo de medición del recurso humano

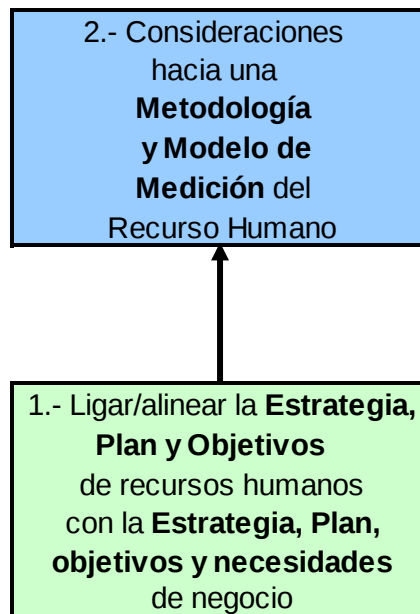
Excava el pozo antes de que tengas sed.

- Proverbio chino

Si no puedes medir algo, significa que no lo puedes administrar.

- George Odiorne

Figura 11.1



En este capítulo nos detendremos a analizar 10 razones y 4 consideraciones que tratan de responder por qué es necesario contar con una metodología y un modelo de

medición. Esto, en su ejecución, debería traducirse o convertirse en un tablero de control / *scorecard* de recursos humanos.

a. Razones para desarrollar una metodología de medición de los recursos humanos:

1. Intención de la metodología de medición

La intención de diseñar y desarrollar una metodología, como la que se menciona, obedece a los siguientes objetivos:

- Correlacionar el estado emocional (lo relativo a los recursos humanos) con el estado de resultados del negocio.
- Establecer una metodología de contabilidad y control gerencial para llevar a cabo mediciones.
- Establecer un centro de información que incluya indicadores operativos, contables y financieros, que permita también establecer un centro de reportes para la planeación y la toma de decisiones.

2. ¿Qué se pretende medir?

En principio, la metodología y el modelo de medición abarcan varios aspectos a medir, sin pretender ser limitativos:

- El costo, la productividad y contribución de los procesos clave de negocio y sus procesos humanos.
- El costo, la productividad y contribución de los procesos de recursos humanos.
- La función de recursos humanos, de sus procesos, mejores prácticas, productos y servicios, así como todo lo relativo a dichos recursos.
- La definición de información relevante a través de una selección minuciosa de indicadores operativos, contables y financieros de lo relacionado con los procesos y recursos humanos.
- La correlación que existe entre indicadores del estado de resultados con indicadores del estado emocional.

El modelo de medición puede ser tan completo y sofisticado o sencillo y práctico como se requiera. Esto dependerá de las necesidades, del entendimiento y del interés, así como de los sistemas disponibles y de los recursos que se le asignen.

3. ¿Qué tipo de indicadores consideran?

El modelo de medición toma en consideración tres tipos de indicadores:

- Indicadores operativos: medición de los resultados de la operación.
- Indicadores contables: medición del costo del capital humano.
- Indicadores financieros: medición y estimación del valor agregado o contribución del capital humano.

4. Contabilidad gerencial y control gerencial

La contabilidad tradicional, entendida como una de las fuentes del centro de información, normalmente no está hecha para el modelo de medición que se pretende.

La estructura contable, que incluye los centros de costos y cuentas, es común que aglutine todo lo relacionado con los recursos humanos en una o en pocas cuentas, cuando lo que se requiere es un desglose detallado por nivel, área o proceso, que permita hacer las mediciones detalladas y desglosadas de la forma requerida.

La metodología de medición propuesta busca una alternativa para generar la información que requiere el área de recursos humanos, para medir el valor que produce el personal en las distintas funciones que desempeña (directivo/gerente/jefe inmediato o en su papel de empleado o como parte del área de recursos humanos) al momento en que se ejecuten los procesos inherentes al negocio (cadena de valor), así como los procesos de recursos humanos (planeación, integración, etcétera). Lo anterior se puede lograr a través de un par de sistemas:

- Contabilidad gerencial.
- Control gerencial.

Estos dos sistemas sirven como base para diseñar y desarrollar los centros de información y de reportes respectivamente, de acuerdo con las posibilidades y recursos de la organización.

Para cumplir sus metas, toda organización precisa de recursos financieros, materiales y humanos, alineados a un conjunto organizado de actividades que deben apoyar los cuatro procesos gerenciales básicos para el funcionamiento del negocio, los cuales son:

- Planeación.
- Toma de decisiones.
- Dirección de actividades operacionales (administración).
- Control.

Para dichas actividades, los directivos requieren datos e información, que obtendrán de una gran variedad de fuentes, tanto externas como internas. Una de las principales fuentes es el sistema de contabilidad gerencial de la organización. Hay corporaciones de gran tamaño en las que es factible encontrar este tipo de sistema (aunque probablemente con otro nombre).

Cuando se trata de información relacionada con los recursos humanos, sus procesos, el personal y las actividades que llevan a cabo, puede ser posible rastrear, dar seguimiento y controlar el desempeño de éstos a través de los números e indicadores que normalmente producen, aunque no los tengamos identificados y mucho menos explotados. Lo anterior podría y debería de ser proporcionado por un sistema de contabilidad gerencial.

Si el sistema no puede ser adaptado o construido sobre el sistema actual de contabilidad de la empresa, será necesario diseñar y desarrollar un nuevo sistema de contabilidad gerencial para el uso de recursos humanos en un principio, pues en la realidad va a ser del uso de todas las áreas de una compañía.

Existen también situaciones en las que lo relacionado a los recursos humanos, sus procesos, el personal y las actividades que llevan a cabo necesitan ser controladas de distintas maneras, de acuerdo con reglamentos o normas que rijan, de las conductas esperadas, o bien, de las costumbres aceptadas. Se requiere, pues, un sistema de

“control gerencial” que complemente de manera normativa y conductual al sistema de contabilidad gerencial.

5. ¿Área de gasto o ahorro?

Uno de los gastos operacionales más importantes que una compañía llega a tener es el relacionado al gasto de personal, esto podría ser razón suficiente para considerar al área de recursos humanos como parte estratégica, por el impacto que tiene hacia los resultados del negocio. Y tendría alguna explicación al no contar con un sistema de medición o la carencia de un lenguaje financiero y de negocios de quien maneja el área.

Recursos humanos ha sido percibida como un área de gastos que no puede generar retorno sobre lo invertido (o gastado) en ella. Normalmente es más fácil conocer el costo del área de recursos humanos, porque es posible identificarlo a través del rubro “gasto de personal” del negocio.

Lo relacionado al recurso humano no va a producir o generar directamente ingresos a la empresa, más bien genera costos y gastos. Aunque sucede frecuentemente que al optimizar la forma de operar o de proveer los procesos, mejores prácticas, productos y servicios de recursos humanos, se puedan generar ahorros cuyos impactos pueden ser significativos en la rentabilidad del negocio.

Resulta importante conocer el costo y el ahorro obtenido al optimizar la forma de operar de recursos humanos, a cuánto equivale la cantidad que dicho ahorro está produciendo o la manera en que contribuye a los resultados financieros del negocio.

6. Tangibles e intangibles

El negocio usa elementos tangibles (en ocasiones se denominan *hard data*), en tanto que el área de recursos humanos utiliza elementos intangibles (a los que también se les conoce como *soft data*).

Invertir en la lealtad de los empleados es una acción estratégica difícil de medir debido a su subjetividad; no se puede hacer con información exacta y tangible, pues estamos hablando de intangibles. Sin embargo, nos podemos dar cuenta, después de ciertos eventos, que la productividad del personal ha subido o bajado.

Podríamos, en todo caso, estimar más que medir algunos de estos intangibles. Por ejemplo, un recorte de personal mal manejado puede causar un impacto inmediato o mediato en la productividad. O incluso, un recorte de personal hecho por necesidad de supervivencia del negocio, bien comunicado para que el personal afectado y el que se queda conozca, entienda o trate de entender las razones, también puede tener un impacto, aunque probablemente sea menor al del ejemplo anterior.

Existen situaciones tangibles, como las ventas generadas durante un periodo. Imaginemos por un momento que queremos medir el valor de oportunidad generado por la estabilidad productiva de un equipo de ventas experimentado, con una rotación de 0%. Lo anterior es un elemento intangible que debería medirse de alguna forma coherente y consistente; además, debería tener un impacto en las utilidades del negocio. Pero, ¿cómo medimos esto? Debemos contar con algo que nos ayude a hacerlo, un ejemplo lo podemos encontrar en el anexo 1.

Para el nivel de medición o estimación que requieren los intangibles hace falta una estructura de contabilidad gerencial, además de un proceso disciplinado del flujo de acciones. Esto demanda un proceso que incluye la identificación, análisis, interpretación y la comunicación de los indicadores relevantes seleccionados.

Es importante corregir la carencia de educación y formación contable y financiera que aqueja a algunos de los responsables de recursos humanos, principalmente debido a su formación tradicional. El ejecutivo de recursos humanos necesita agregar el lenguaje financiero a su repertorio.

7. Denominador versus numerador

Cuando llegan los tiempos difíciles, financieramente hablando, el área de recursos humanos es usada para disminuir el denominador, es decir, para recortar el gasto mediante reducciones de personal.

Una de las medidas de desempeño financiero más comunes y utilizadas por las organizaciones es el retorno sobre la inversión (*Return on Investment-ROI*), el cual tiene dos componentes:

- Un numerador: el ingreso.
- Un denominador: que incluye las inversiones, los activos, el capital empleado, el gasto de personal.

La alta dirección sabe que subir los ingresos puede ser más difícil que recortar activos o la plantilla y el gasto de personal y, de esa manera, reducir el gasto. Por lo tanto, cuando se tiene la presión de lograr una mejora rápida en el ROI, es muy común que la dirección se incline por la opción que otorgue resultados más rápidos en el corto plazo. Esto se puede lograr moviendo el denominador, desfasando inversiones o recurriendo a la reducción del gasto de personal.

Es necesario considerar los efectos que las reducciones de personal pueden tener en el numerador. Pueden tomarse acciones de corto plazo para lograr un resultado favorable dentro del año fiscal en curso. Sin embargo, esto podría limitar las posibilidades de los siguientes años, pues se podría eliminar talento clave (representado en los distintos puestos de la organización) para lograr los resultados del negocio en el mediano y largo plazos,. En pocas palabras, es necesario saber cortar la grasa sin cortar el músculo y mucho menos el hueso.

No pretendo decir que no deban hacerse recortes o reducciones de personal. Dentro del paternalismo tradicional que mostraban (o siguen mostrando) algunas áreas de recursos humanos, probablemente estaba defender a toda costa al personal y oponerse a los despidos y reducciones, a veces sin entender los números financieros y sus implicaciones. En ocasiones, por ejemplo, cuando no se recorta 15% del costo de la nómina en cierta fecha, es probable que un mes después se tenga que recortar y despedir un 5% más.

Si no se toman medidas drásticas en el momento requerido, después más personas podrían resultar afectadas. No olvidemos que estamos hablando de un negocio, y que es preferible tomar acciones dolorosas, como la mencionada, a que quiebre el negocio o que muchas más personas salgan perjudicadas. Una cosa diferente ocurre en beneficencias o empresas gubernamentales subsidiadas, pues éstas viven o sobreviven a pesar de no ser rentables.

Es importante comprender que no es lo mismo recortar 15% de la plantilla o del total de empleados, que 15% del costo de la nómina.

Aunque no existe una regla para definir cómo manejar las reducciones de personal, hay que saber cuándo se está recortando grasa y cuándo músculo. Recortar músculo puede impedir que el negocio retome su paso y se desaprovechen oportunidades en el corto y mediano plazos.

El numerador es un lado olvidado por el área de recursos humanos, pues los ingresos pueden verse incrementados mediante personal leal, productivo y comprometido con sus acciones y decisiones en todos los niveles de la empresa.

Desafortunadamente, es complicado conocer si los ingresos se incrementan debido a este tipo de acciones intangibles propiciadas por el área de recursos humanos o incluso por la forma en que llevan a cabo la gestión los jefes inmediatos, y claramente el impacto es mayor cuando hablamos del director general hacia abajo.

También ocurre que se obtengan importantes ahorros mediante mejoras continuas en los procesos, mejores prácticas, productos y servicios de recursos humanos y en la forma en que éstos se gestionan a través de terceros. Sin embargo, si no hacemos mediciones, tampoco conoceremos si hubo o no, o qué tan importante fue una reducción en los costos causados por estos ahorros ni de cuánto fue su impacto.

Resulta inevitable que para entender y construir a favor del numerador se deba crear y producir información relevante a través de un sistema de contabilidad gerencial de recursos humanos. Sólo de esta manera podremos saber cuál es el valor agregado que está produciendo el supuesto activo más importante de la empresa —los empleados— o de todo lo relativo con los recursos humanos, incluido el ahorro generado por éstos.

Lo ideal sería llegar a un punto donde, con cierta facilidad, se obtuviera y determinara la información requerida para medir el ROI de cada uno de los procesos, mejores prácticas, productos y servicios de recursos humanos, como si fueran proyectos de inversión.

Por lo anterior, debería contarse con la posibilidad de medir la contribución o valor de cada puesto de la organización. Sería muy deseable y necesario conocer cuánto están produciendo y costando los individuos en los distintos puestos de la organización, para saber y entender si los puestos son rentables.

El estado de resultados tiene una medición anual. No ocurre así cuando se habla del estado emocional. El impacto de las acciones de lo relacionado al recurso humano puede llevarse los siguientes dos, tres o más años para mostrar sus efectos.

8. Indicadores operativos que no han sido traducidos al lenguaje de negocio o lenguaje financiero, limitando la compensación variable

Normalmente los procesos de negocio tienen sus propios indicadores operativos, que permiten controlar su operación y resultados. En dicho proceso estos indicadores son una fuente de información muy poderosa.

Cuando los indicadores operativos se logran traducir o correlacionar al lenguaje de negocios a través de indicadores contables y/o financieros, se genera una fuente de información aún más poderosa, debido al contenido financiero que poseen.

Algunas áreas de recursos humanos han desperdiciado esta oportunidad. Cuando los indicadores operativos son traducidos al lenguaje financiero resultan invaluable para la elaboración de la compensación variable, la cual ofrece una enorme área de oportunidad de desarrollo.

Por ejemplo, existen esquemas de compensación variable basados sólo en indicadores operativos, como la entrega en tiempo y forma al cliente interno. De esta manera, cuando se cumplen ciertos porcentajes, se obtiene una compensación adicional, aunque puede ocurrir que se esté recompensando algo que no impacte la rentabilidad del negocio.

Por el contrario, si entendemos que un mejor desempeño provocará un mayor ingreso o un menor costo (o ambos) y ligamos los indicadores operativos con los financieros, estaremos recompensando por el impacto logrado en la rentabilidad del negocio.

9. Planeación financiera y estratégica de recursos humanos

La intención del modelo es propiciar una planeación financiera y estratégica de recursos humanos que le ayude a alinearse a la estrategia del negocio.

El modelo y la metodología de medición contemplan el diseño de dos herramientas gerenciales que pueden actuar en forma independiente e interdependiente. Dichas herramientas son el sistema de contabilidad gerencial de recursos humanos y, como complemento, el sistema de control gerencial. Ambas deben correlacionarse necesariamente con todos los procesos de negocio.

El control gerencial ayuda a supervisar y a mantener a los ejecutivos dentro de los estándares y comportamientos esperados, así como al personal y, en general, a

quienes estén relacionados con las acciones de recursos humanos, las cuales llegan a generar rasgos de la cultura de la empresa.

10. El estado de resultados no reporta información relativa a los recursos humanos

Este apartado puede considerarse el sumario de lo que se ha tratado de explicar, así como de la realidad de lo relativo a los recursos humanos. ¿Cómo puede ser importante, relevante y estratégico algo que ni siquiera es mencionado en el estado de resultados de una compañía cuando constituye uno de los documentos que los accionistas e inversionistas utilizan para evaluar el resultado del negocio?

Es cierto que en los reportes anuales de algunas compañías se reconoce o se otorga un lugar relevante a los temas relacionados con el personal, pero falta que se vea el impacto y el nivel de contribución de éste a la empresa.

b. Consideraciones iniciales para diseñar el tablero de control / *scorecard* de recursos humanos a través de un modelo de medición:

1. ¿Qué es el tablero de control / *scorecard* de recursos humanos?

Es la metodología o modelo de medición, traducido en un entregable, que permite:

- Integrar una base de datos, alimentada por varias fuentes, en un centro de información.
- Desarrollar un centro de reportes flexible que permita el análisis, la interpretación y la “accionabilidad” de la información, esto es, si se obtiene información es para tomar acción sobre ella.
- Extraer, integrar y explotar información relevante y oportuna para la toma de decisiones, basándose en una plataforma tecnológica.

2. Alineación de las estrategias, plan y objetivos de recursos humanos, con las estrategias, plan, objetivos y necesidades del negocio

Una de las formas de unir y alinear la estrategia de recursos humanos con la del negocio es mediante el conocimiento de los costos, así como del valor agregado que producen o generan los recursos humanos.

En el capítulo 3 se habla del proceso de planeación estratégica de recursos humanos. En él nos hemos referido a éste como el alineador vertical hacia la estrategia, el plan de negocio, los objetivos y las necesidades de la organización. Por lo tanto, la construcción de un tablero de control de recursos humanos debe considerarse desde este punto.

Lo normal es que las empresas tengan establecidos sus objetivos de negocio desde el inicio del año fiscal. Estos objetivos pueden ser estratégicos, operativos, financieros y, en algunos casos, estar relacionados con el personal.

Resulta frecuente, y además necesario, que la alta dirección del negocio establezca las estrategias, los planes y los objetivos en el nivel macro para, posteriormente, bajarlos al nivel micro de cada área o función, departamento o, incluso, en el nivel de cada puesto en particular.

Los objetivos estratégicos tendrían una repercusión en el mediano y largo plazos para el negocio. De dichos objetivos se pueden derivar los objetivos para el corto plazo en el año fiscal correspondiente.

El reto de las organizaciones es comunicar con eficacia su estrategia, su plan de negocio y sus objetivos hasta el último rincón de la organización, de manera que todos estén enfocados y alineados para lograr que se cumplan la estrategia y los objetivos. El proceso de comunicación toma una importancia extrema para que el alineamiento se dé en una forma eficaz en todos los niveles de la organización. Si la comunicación falla, la ejecución de la estrategia también puede fallar. Si este intangible se llegara a medir, nos daríamos cuenta del gran costo que representa o representaría.

En ocasiones lo anterior no es tan cierto para algunas organizaciones. Aparte de la falta de alineación existente respecto de los objetivos de negocio (donde dichos objetivos muchas veces no se conocen), no todas las áreas tienen mediciones o indicadores que reflejen el nivel de cumplimiento de las metas establecidas.

Las áreas operativas tienen mayor facilidad para medir su contribución y operación, pues manejan tangibles (*hard data*). Pero para las áreas administrativas o de servicio, esta medición, junto con la del nivel de contribución, representan un reto mayor, pues

llegan a tener una mezcla de tangibles e intangibles (*soft data*). Un ejemplo claro del que ya se ha hablado es el área de recursos humanos.

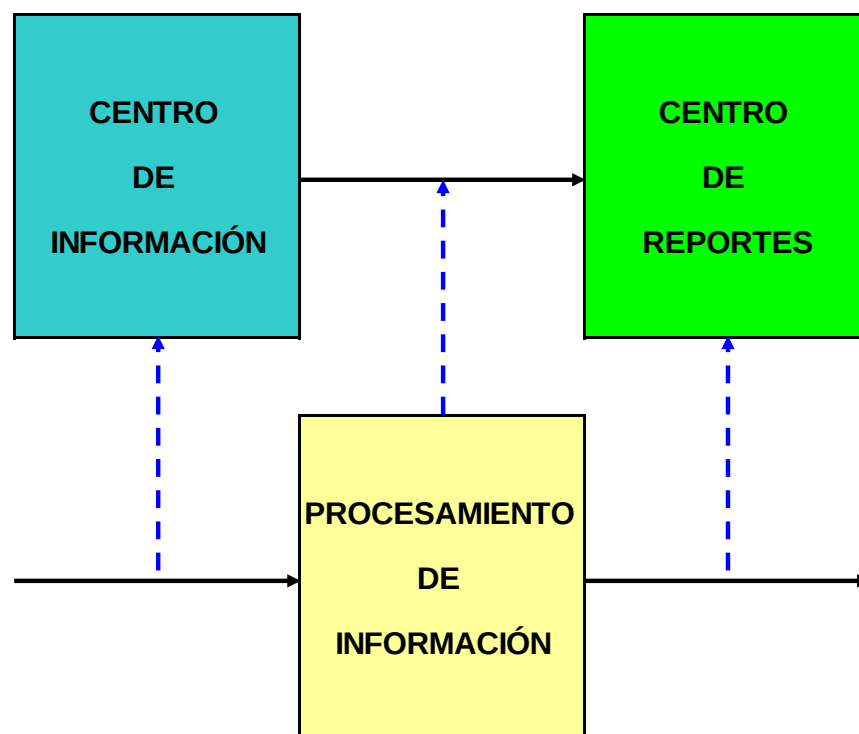
3. Elementos del modelo de medición

El tablero de control / *scorecard* de recursos humanos puede analizarse tomando en consideración lo siguiente:

A) Componentes del proceso (figura 11.2):

- i) Centro de información: definición de indicadores y fuentes de información.
- ii) Plataforma tecnológica para el procesamiento de datos: extracción, integración, explotación, alineamiento y comunicación de datos vía sistemas.
- iii) Centro de reportes: información relevante para la planeación y la toma de decisiones.

Figura 11.2



El tablero de control / *scorecard* de recursos humanos se puede analizar también desde el punto de vista de su diseño:

B) Diseño del tablero de control / *scorecard* de recursos humanos (figura 11.3):

i) Centro de información:

- Contabilidad gerencial:
 - BIRH
 - IMAICA
- Indicadores operativos, contables y financieros.
- Tableros de procesos de recursos humanos.
- Fuentes de información.

ii) Centro de reportes:

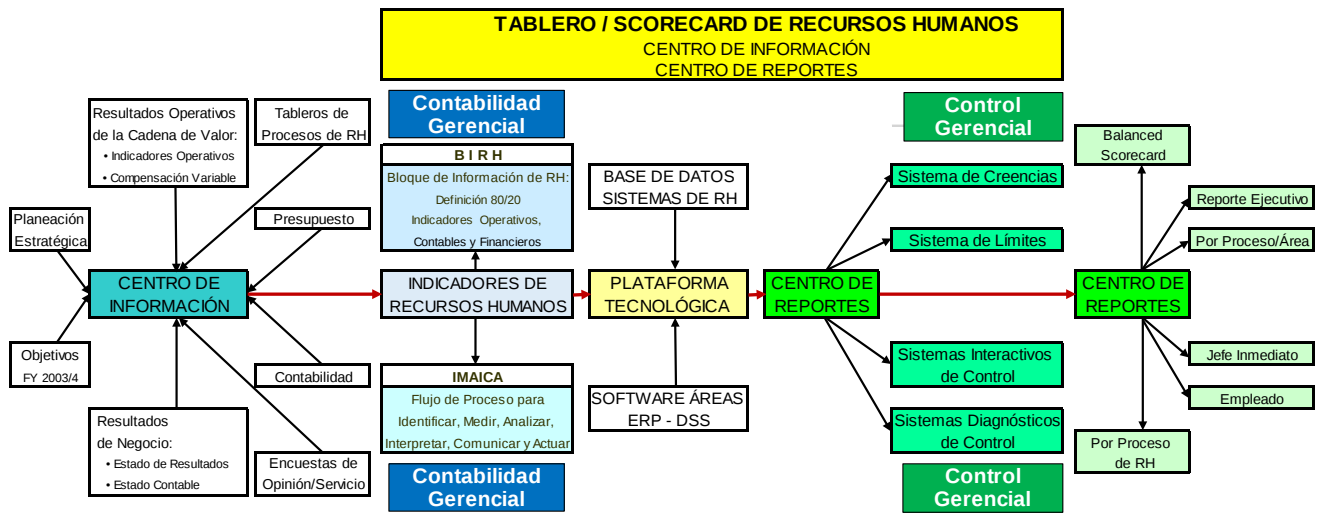
- Control gerencial.
- Diseño de diversos reportes.

iii) Plataforma tecnológica:

iv) Tablero de control / *scorecard* de recursos humanos:

- Centro de información.
- Plataforma tecnológica.
- Centro de reportes.

Figura 11.3



El centro de información se describe con profundidad en el capítulo 12; el centro de reportes, en el capítulo 13; el tablero de control de recursos humanos, en el 14.

4. Consideraciones finales

- Tanto en el caso de los procesos de negocio como en el de recursos humanos, los indicadores operativos deberían tener la posibilidad de ser correlacionados con indicadores contables; éstos, a su vez, deben permitir la correlación con los indicadores financieros (con los cuales se podrá medir la contribución de lo relativo a los recursos humanos).
- Posibilidad para determinar el costo desglosado de los distintos centros de costo y cuentas / subcuentas de cada proceso, producto y servicio de recursos humanos permite determinar el costo total de su función. Si se incluyen los costos desglosados de todo lo relativo a los recursos humanos, tendremos su costo en el nivel de la compañía.
- En muchos casos, los indicadores operativos de negocio se traducirán en indicadores de negocio, entre ellos en indicadores contables y financieros que

nos permitirían hacer diseños efectivos de esquemas de compensación variable.

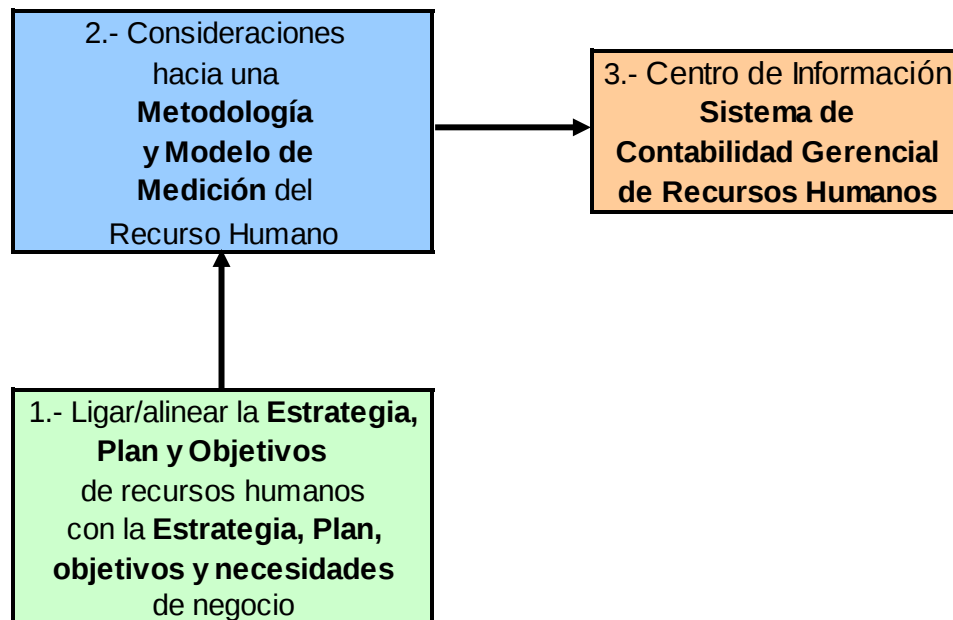
- Podremos saber dónde los humanos o personas involucradas o un proceso o producto específico de recursos humanos están generando valor agregado.
- Permite saber o estimar el impacto de los intangibles, como la retención, la lealtad, el liderazgo, la productividad, la satisfacción en el trabajo, etcétera.
- Tomando en cuenta lo mencionado en este y otros capítulos, resulta factible que el área de recursos humanos tenga que ser rediseñada y transformada con un enfoque estratégico. En esta nueva modalidad podrá ganarse el nombre de “capital humano”, ya que podrá medir no sólo el costo, sino también la contribución o valor agregado de lo relativo a los recursos humanos.

12. La contabilidad gerencial en el diseño del centro de información

La matemática es la ciencia del orden y la medida, de bellas cadenas de razonamientos, todos sencillos y fáciles.

- René Descartes

Figura 12.1



Una parte fundamental del tablero de control / *scorecard* de recursos humanos es la formación del centro de información, el cual se debería de basar en un sistema de contabilidad gerencial que pueda proporcionar información relevante al negocio.

A. ¿Qué es la contabilidad gerencial?

La contabilidad gerencial¹ es el proceso de “identificar, medir, analizar, interpretar y comunicar” la información requerida “para una efectiva toma de decisiones” en la búsqueda de lograr los objetivos de la empresa. Para efectos del libro, a este proceso lo identificaremos como IMAICA.

La contabilidad gerencial tiene cinco objetivos principales²:

1. Proveer de información a la dirección general, a las direcciones y gerencias, al área de recursos humanos y a las demás áreas involucradas para planear y tomar decisiones que tengan como fin optimizar el negocio.
2. Asistir a las direcciones y gerencias para que puedan dirigir y controlar sus actividades operacionales.
3. Propiciar el interés y la motivación de la dirección general, de las direcciones, gerencias, así como de los empleados hacia el logro de los objetivos de la empresa.
4. Medir el desempeño de los procesos de negocio y de los procesos humanos, de sus actividades, así como la medición de las distintas áreas, direcciones, gerencias e incluso de los empleados que hay en una organización.
5. Evaluar la posición competitiva de la empresa para que la dirección general asegure la competitividad de la organización dentro de su industria en el largo plazo.

Estos objetivos pueden ser tomados en cuenta por cualquier sistema de contabilidad gerencial, entre ellos uno que pretendiera desarrollar el modelo de medición para el área de recursos humanos.

Para el diseño de este sistema de contabilidad gerencial de recursos humanos se necesitan establecer dos grandes “piernas” o soportes que lo sustenten. Una de esas piernas nos ayudará a definir, por un lado, qué nos interesa conocer o medir para obtener información relevante, lo que denominaremos BIRH (Bloque de Información de Recursos Humanos). La otra pierna nos permitirá medir, analizar e interpretar esta información relevante en una forma ordenada, la cual será denominada IMAICA (Interpretación, Medición, Análisis, Interpretación, Comunicación y Acción).

¹ Ronald W. Milton, Irwin, *Managerial Accounting*, McGraw Hill, 1999, p. 5.

² *Ídem.* p. 4.

Para efectos del diseño de esta metodología y de acuerdo con la literatura disponible en relación a como debería de diseñarse un sistema de contabilidad gerencial para recursos humanos, decidí considerar los procesos de recursos humanos descritos en el capítulo 5, como una forma de definir desde el principio y con una secuencia predeterminada y disciplinada, el tipo y forma de datos e información que podría ser requerida para este sistema de contabilidad gerencial, pues necesitamos tener un orden para definir con cuáles indicadores vamos a trabajar.

B. Diseño de la estructura del sistema de contabilidad gerencial

Como ya se mencionó en el inciso anterior, el diseño de la estructura del sistema de contabilidad gerencial está basado y soportado por dos piernas: el BIRH y el IMAICA.

Es importante resaltar que en la secuencia de procesos de recursos humanos antes mencionada (capítulo 5) podemos establecer la estructura de costos como un costeo basado en actividades ABC (Activity Based Costing), debido que los sistemas ABC usan los procesos de negocio como concentradores de costos (conocidos en inglés como *pool costs*).

Cuando usamos los conceptos de gastos de recursos humanos en la contabilidad tradicional, seguimos costeando cada actividad en una forma independiente, sin considerar que muchos conceptos estén relacionados entre sí o bien que estén compuestos por una serie de subcuentas, que deberían ser tomadas en consideración dentro de un análisis integral.

En el caso que me ocupa, considero que los procesos de recursos humanos son los concentradores de costos y que, además, son el punto de inicio para establecer la estructura de costos. Para continuar la explicación me voy a aprovechar de gráficas que encontraremos en el anexo 2 (contabilidad y control gerencial) que se encuentra al final del libro.

En la figura A-2.1 del anexo 2 se encuentra un sencillo ejemplo sobre cómo diseñar una estructura de costos para establecer las cuentas y subcuentas de recursos humanos a partir de los procesos definidos y que, a la vez, permita y facilite el desglose detallado de lo que se carga en cada uno. Esto, por lo mismo, permitirá establecer los niveles de medición y análisis para los productos y servicios de recursos humanos una vez que se establezcan los indicadores contables de recursos humanos, como puede observarse en la figura A-2.2 del anexo 2.

El siguiente paso consiste en establecer las agrupaciones de las distintas áreas o departamentos de una organización, expresados en los centros y subcentros de costos, lo

que sería el otro eje de la estructura de costos del sistema de contabilidad gerencial, el cual se presenta en la figura A-2.3 del anexo 2 y que muestra, por ejemplo, un centro de costos, mismo que puede ser la dirección de manufactura, la cual a su vez tiene tres subcentros: el de producción 1, producción 2 y mantenimiento.

Al hacer esto estaríamos en la posibilidad de saber con precisión cuánto cuesta un proceso, mejor práctica, producto o servicio de recursos humanos como cuenta o subcuenta y, con el desglose, saber cuánto cuesta a nivel del centro o subcentro de costos. Tal centro o subcentro sería útil por ejemplo para asignar tiempos y determinar cuánto cuesta lo antes mencionado en las distintas áreas de la compañía o en los diferentes niveles jerárquicos, de acuerdo con cada uno de los procesos de recursos humanos considerados.

Si alguna vez ha intentado hacer algo parecido se percatará que la cantidad de información que se puede generar es impresionante. Además, siempre existe el riesgo de no explotar y aprovechar la que realmente sea relevante y nos provea de valor para tomar decisiones. También resulta complicado manejar tanto detalle de información si no se dispone de un proceso disciplinado y de un sistema bien establecido, de lo contrario, puede ser una verdadera pesadilla cada vez que se quiera manejar o procesar la información recopilada.

La contabilidad gerencial, establecida a través de la estructura de costos correspondiente, podría proporcionar los indicadores contables del modelo de medición, con los que de entrada tengamos forma de identificar los costos de lo relacionado al recurso humano, como procesos humanos de negocio.

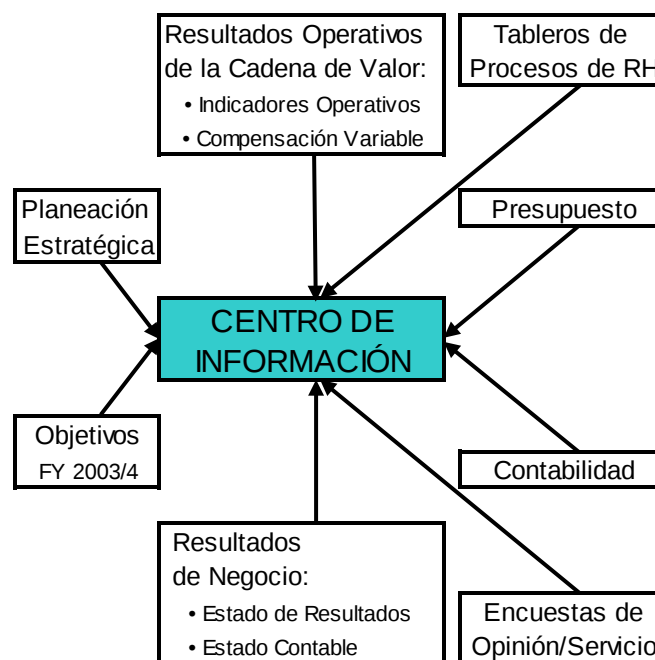
La estructura de costos puede establecerse de tal forma que sea una parte de la plataforma de información, y en ella se concentrarán las distintas fuentes de información que provea el negocio. A partir de esa plataforma se tendrá la posibilidad de elaborar los análisis pertinentes para correlacionar los indicadores contables (provistos por la estructura de costos, como se muestra en la figura A-2.4 del anexo 2), con los indicadores operativos, contables y financieros brindados por las fuentes de información (como la de los procesos de negocio) o por el mismo estado de resultados (como se ve en la figura A-2.5 del anexo 2).

Se puede decir que la contabilidad gerencial no sólo es el diseño arquitectónico del centro de información, sino que además es un proceso dinámico y susceptible de ser optimizado, en el cual pueden integrarse las distintas posibilidades de fuentes de información. Ello permitirá generar el mencionado centro para el beneficio de recursos humanos y, en última instancia, para toda la organización.

C) Centro de información

Podemos disponer de varias fuentes de información, dependiendo de lo que se pretenda o se necesite medir. Cuando estas fuentes puedan ser integradas al centro de información (figura 12.2), otorgarán la suficiente versatilidad para construir análisis, correlaciones, comparativos, etcétera, sobre los indicadores que serán medidos (definidos en el BIRH).

Figura 12.2



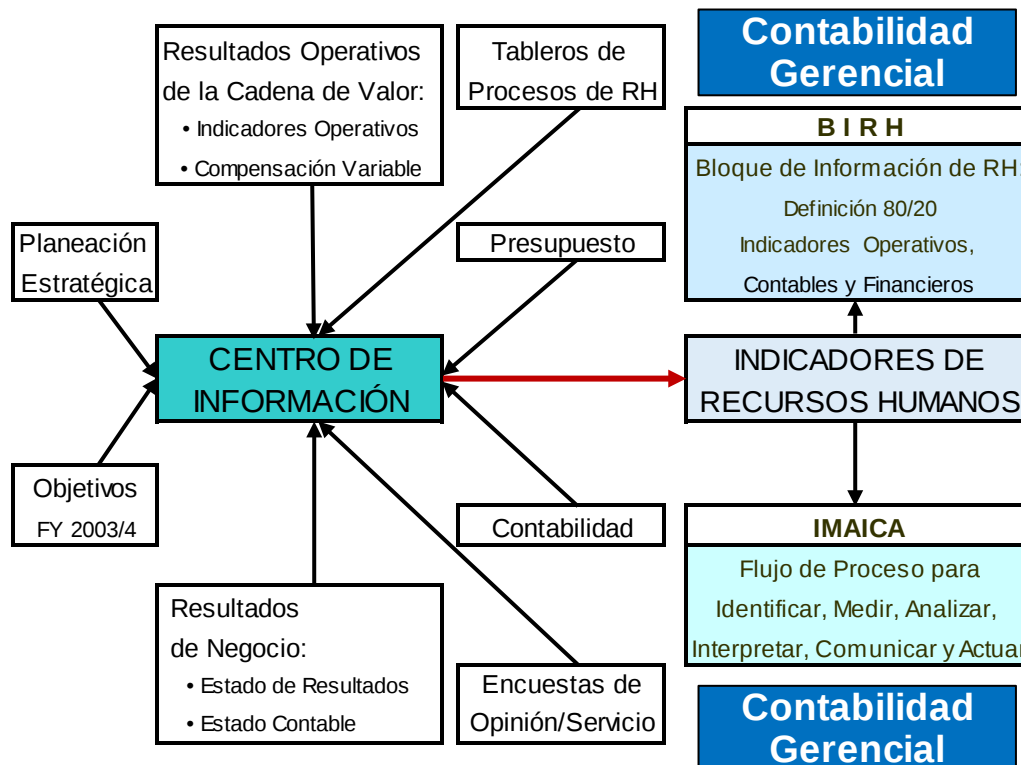
Las fuentes de información a utilizar, dependiendo de lo que se requiera medir, para poner ejemplo pueden ser las siguientes:

- Contabilidad gerencial de recursos humanos.
- Estrategia y objetivos de negocio.
- Estado de resultados.
- Contabilidad.
- Presupuestos.

- Indicadores operativos de los procesos de negocio.
- Plantilla y nómina.
- Rotación.
- Reportes ejecutivos e indicadores usados por la dirección.
- Reportes y mediciones usados por el área de recursos humanos.
- Prácticas de compensación actuales, variables, bonos, comisiones, etcétera.
- Encuesta de satisfacción de los clientes.
- Encuesta de clima organizacional.
- Encuestas de servicio del área.
- Otros.

En la figura 12.3 se encuentra la descripción de las dos piernas del sistema de contabilidad gerencial, unidas a la plataforma de información. La primera pierna es el BIRH y la segunda es el IMAICA, ambas se describen a continuación:

Figura 12.3



1. BIRH (Bloque de Información de Recursos Humanos)

Es la primera pierna o soporte del sistema. En ella se definirá el tipo de información que se quiere medir, de acuerdo con los procesos, mejores prácticas, productos y servicios de recursos humanos, reflejados en las cuentas y subcuentas contables, en los centros de costos, a través de indicadores operativos, contables y financieros.

Es preciso aplicar la Ley de Pareto (regla del 80/20), pues sería imposible medir todo. Siendo así, dependiendo del tipo de organización, se deberían de definir no más de 10 indicadores por cada tipo de reporte que se establezca.

El BIRH incluye no sólo los indicadores contables que reflejan el costo o gasto, sino también los indicadores operativos y financieros que se deberían incluir en el centro de información que se pretenda establecer.

Una de las intenciones del BIRH es la identificación y el control de los principales gastos de lo relativo a los recursos humanos, los cuales normalmente se reflejan en el estado de resultados o en los reportes financieros de la compañía. Además, se debe proponer un agrupamiento y una estructura diferente de los centros de costos y de las cuentas y subcuentas de recursos humanos; de hecho, éste es un punto clave, pues en él se empieza a desarrollar una estructura de costos diferente para efectos del sistema de contabilidad gerencial vs. la contabilidad tradicional.

El BIRH considera tres tipos de indicadores para construir el modelo de medición o tablero de control, los cuales son:

- a) Resultados de la operación - *indicadores operativos*.
- b) Costo del recurso / capital humano - *indicadores contables*.
- c) Medición / estimación del valor agregado o contribución del recurso / capital humano - *indicadores financieros*.

a) Resultados de la operación-indicadores operativos de recursos humanos.

Los resultados de la operación miden (por lo general en forma inmediata) la operatividad de los procesos de negocio, a través de sus indicadores operativos. Los indicadores operativos salen del propio proceso operativo. Éstos deberían actuar como semáforos de la operación del negocio y deberían obtenerse de una forma prácticamente inmediata para efectos de control y corrección, de acuerdo con los

resultados esperados. También deberían ser la base para la mejora continua de dichos resultados.

Los indicadores operativos no tienen una relación directa con la contabilidad del negocio, por eso se obtienen de manera casi inmediata, pues no hay que esperar hasta después del corte o proceso contable para tener la información.

Los indicadores operativos pueden provenir de los procesos del negocio, de la cadena de valor o de los procesos de servicio o de apoyo, como ocurre con los procesos de recursos humanos.

Éstos son algunos ejemplos de indicadores operativos de procesos de negocio:

- o Monto de ventas por vendedor.
- o Cantidad de cajas o productos vendidos por empleado o sección.
- o Cantidad de piezas defectuosas por operador.
- o Clientes que regresan a una tienda o restaurante.
- o Ocupación de habitaciones por día, semana o mes en hoteles.
- o Cajas producidas o repartidas por día, semana o mes.
- o Llamadas atendidas por minuto.
- o Encuesta de satisfacción del cliente final.
- o Otros.

Ejemplos de indicadores operativos de los procesos y productos de recursos humanos:

- o Rotación de personal.
- o Porcentaje de evaluaciones de desempeño realizadas.
- o Tiempo para cubrir una vacante.
- o Porcentaje de cumplimiento del presupuesto salarial.
- o Porcentaje y cantidad de vacantes por cubrir.
- o Otros.

b) Costo de recurso / capital humano-indicadores contables.

Estos indicadores miden el costo de todo lo relacionado con los recursos humanos, el cual (el costo) está no sólo desglosado de acuerdo con el análisis

horizontal o vertical, sino que además se halla establecido a través de los indicadores contables de recursos humanos, derivados de los centros de costos y cuentas de la estructura contable de la empresa, o de la estructura de contabilidad gerencial diseñada para estos efectos.

Los indicadores contables pueden ser derivados de la propia contabilidad de la compañía o de la contabilidad gerencial diseñada para el área de recursos humanos.

Esto implica un entendimiento profundo de la estructura de los centros de costos y de las cuentas / subcuentas que tiene en ese momento la contabilidad de la empresa.

Esto es importante para entender qué tanto quedan satisfechas las necesidades de información requeridas para el modelo de medición, así como para indagar qué tan factible es modificar dicha estructura para obtener la información requerida.

Si en el punto anterior las necesidades de información no son cubiertas, debido, entre otras cosas, a la forma en que está estructurada la contabilidad de la empresa, entonces será preciso pensar en una primera alternativa para modificar la estructura contable actual o en una segunda alternativa que genere una estructura alterna de costos y cuentas para cubrir las expectativas de información del modelo, la segunda normalmente es más factible.

Un indicador contable muestra cuánto cuesta un proceso, mejor práctica, producto o servicio de recursos humanos. Los indicadores nos pueden ayudar a determinar los ahorros generados por una operación más eficiente en los procesos de negocio y en los procesos de recursos humanos.

Ejemplos de indicadores contables de los procesos y productos de recursos humanos:

- o Costo de cada proceso, mejor práctica, producto o servicio.
- o Comparación de los costos por reclutamiento *versus* el año anterior.
- o Comparativos de costos.
- o Porcentaje del gasto de personal comparado con el gasto de la operación.
- o Porcentaje del costo de compensación variable comparado con el costo de la compensación total.
- o Porcentaje del costo de indirectos.

- o Porcentaje del costo de finiquitos y liquidaciones comparado con el costo del personal.
- o Otros.

c) Medición / estimación del valor agregado o contribución del capital humano - indicadores financieros.

El valor agregado de tangibles o intangibles se mide a través de los indicadores financieros, pero mientras los tangibles se ven reflejados en el estado de resultados del negocio, los intangibles pueden quedar reflejados en el estado emocional de la organización.

Los indicadores financieros pueden derivarse y construirse a partir de los indicadores operativos y contables mencionados anteriormente.

Los indicadores financieros se definen como la información operativa y contable que ha sido traducida al lenguaje del negocio, o sea, al lenguaje financiero.

Los indicadores financieros pueden medir:

- o *Hard data*, información basada en datos operativos tangibles de los procesos de negocio y de los procesos de recursos humanos, la cual se obtiene a través de indicadores operativos y contables.
- o *Soft data*, información basada en la medición de intangibles de los procesos de negocio, utilizando indicadores operativos y contables.

Los indicadores financieros pueden ayudar a construir, determinar y calcular situaciones como:

- o ROI, retorno sobre la inversión.
- o Costos o valores de oportunidad.
- o Razones financieras establecidas para estimar resultados de los intangibles o predecir resultados en la productividad de los recursos humanos.

Ejemplos de indicadores financieros de los procesos y productos de recursos humanos:

- o Rentabilidad del proyecto de entrenamiento.
- o Costo de oportunidad de la rotación de personal.

- o Ahorro generado por la retención de personal clave.
- o Costo de oportunidad por no tener a quien promover a un puesto clave.
- o Valor agregado por la lealtad del personal.
- o Otros.

Correlación de los indicadores operativos, contables y financieros:

▪ ***Indicadores operativos y contables:***

A partir del agrupamiento y la estructura propuestas para las cuentas y subcuentas de recursos humanos se definen los indicadores operativos y contables de recursos humanos, los cuales permiten un mejor conocimiento y una mayor comprensión de cómo se están desempeñando y usando los recursos asignados a los procesos, mejores prácticas, productos y servicios de recursos humanos.

Ésta es una actividad clave dentro del proceso, en el cual cada indicador operativo debe tener una fórmula aceptada para una interpretación congruente de los resultados y de las comparaciones que se deben llevar a cabo de acuerdo con el IMAICA.

Probablemente la medición de la rotación de personal es uno de los indicadores operativos más comunes que podríamos utilizar en los tres niveles de medición, según la industria de que se trate, pues 30% de rotación anual puede ser aceptable para una compañía y desastroso para otra.

Aquí se da el punto de unión con la parte de los indicadores financieros, pues cada indicador operativo y contable se debería correlacionar con un indicador financiero, para, de esta manera, estar en capacidad de determinar los factores de ahorro o de valor agregado de los procesos, mejores prácticas, productos y servicios de recursos humanos.

▪ ***Indicadores financieros de recursos humanos:***

Siguiendo la idea del párrafo anterior, se deben definir los indicadores financieros de recursos humanos, y éstos deben estar basados en las cuentas de recursos humanos y en los indicadores operativos respectivos, para elaborar un análisis integral, profundo y completo del desempeño y uso de los recursos asignados a los procesos, mejores prácticas, productos y servicios.

Un ejemplo de la rotación del personal, que incluye la correlación de los tres niveles de indicadores, está referido en el anexo 1, como una manera de ejemplificar la posibilidad de correlacionar el indicador operativo de la rotación con el indicador contable en cuanto al costo, así como con el indicador financiero en cuanto al valor o costo de oportunidad generado (se recomienda ver este anexo después de revisar el material del capítulo 13).

Actualmente existen algunas comparaciones que dependen de la industria en la que se compite. Por ejemplo, puede haber variaciones entre la relación o proporción del total de empleados de una empresa y el total de empleados que laboran en el área de recursos humanos. Puede ser que en una empresa haya un solo empleado de recursos humanos por cada 50 empleados de la compañía, lo cual podría ser muy bueno para cierto tipo de compañías, pero para otras podría ser el síntoma de una muerte inminente, una muerte anunciada.

Uno de los problemas a los que nos enfrentamos con los indicadores operativos, contables y financieros de recursos humanos es que, aun teniéndolos, en muchos casos es posible que no haya un lenguaje de negocios ni una cultura empresarial que permita adoptar dichos indicadores, ni por parte de los responsables de recursos humanos ni por parte de la dirección, que a menudo ni siquiera se involucra en el tema.

Otro problema puede ser que los indicadores no estén sistematizados, lo cual podría dificultar su extracción y explotación. Pero no tenerlos puede ser peor, pues la carencia de información detallada y oportuna para tomar decisiones en algún rubro relacionado con los recursos humanos puede costarle muy caro al negocio, donde uno de los costos mayores sería la pérdida de credibilidad de los responsables y del área de recursos humanos.

Por esto resulta conveniente que los indicadores se establezcan en una forma correlacionada desde la base de la estructura de costos.

Los indicadores financieros deberían tener en algún momento la consistencia de un reporte financiero para así llegar a manifestarse en los documentos financieros de la empresa.

Para los tres tipos de indicadores se debe establecer un mecanismo de medición de variaciones, el cual requiere estar ligado al IMAICA, que es el sistema de control gerencial (vea capítulo 13), en lo relativo al punto del análisis, de manera que

pueda haber un monitoreo y seguimiento de los conceptos clave a partir de una base diaria, mensual, trimestral, semestral o anual, según se necesite.

Además, se requiere profundizar en los detalles de cada dirección, función, departamento y área, para lograr la especificidad requerida a la hora de llevar a cabo los análisis y las comparaciones. Esta es una acción clave para definir y entender las diferencias o desviaciones y sus razones, para después establecer las acciones preventivas o correctivas necesarias.

2. IMAICA (Identificación, Medición, Análisis, Interpretación, Comunicación y Plan de Acción)

Esta es la segunda de las dos bases o piernas que sustentan el sistema de contabilidad gerencial, y describe el flujo disciplinado del proceso normal para extraer y manejar información. Dicho proceso se debe realizar de manera sistemática, para que pueda proveer información oportuna y confiable, sobre lo que se quiere medir de acuerdo al BIRH.

Los elementos que la componen se describen a continuación:

a) *Identificación.*

De los conceptos más representativos o significativos dentro de la siguiente clasificación:

- Cuentas de recursos humanos de acuerdo con sus procesos, mejores prácticas, productos y servicios.
- Indicadores operativos.
- Indicadores contables.
- Indicadores financieros.

b) *Medición.*

De los siguientes niveles (esta lista no es limitativa):

- Comparaciones de cada uno de los conceptos definidos (cuentas y subcuentas):
 - o en comparación con el mismo mes del año anterior;
 - o en comparación con el mes anterior;

- o en comparación con el presupuesto.
- Comparaciones hasta el último nivel de especificidad (*drill down*) de cada uno de los procesos de recursos humanos (cuentas) y de sus respectivas mejores prácticas, productos y servicios (subcuentas):
 - o en comparación con el mismo mes del año anterior;
 - o en comparación con el mes anterior;
 - o en comparación con el presupuesto.
- Comparaciones hasta el último nivel de especificidad de cada una de las áreas de la compañía, incluyendo los departamentos que las componen y los puestos que poseen:
 - o en comparación con el mismo mes del año anterior;
 - o en comparación con el mes anterior;
 - o en comparación con el presupuesto.

c) Análisis.

Debería llevarse a cabo dentro de la periodicidad establecida o requerida (al día, semana, mes, trimestre, semestre, anual). Se deberían identificar las variaciones resultantes, en primer lugar seleccionando, para hacer análisis más profundos, aquellas que tengan los mayores cambios o que constituyan una parte importante del costo de recursos humanos y, en segundo lugar, identificando las causas / razones que generaron estas variaciones.

Es importante mencionar que las variaciones pueden ser positivas o negativas. Con todo, ambas requieren pasar por el mismo análisis profundo para aprender del evento, pues esto puede tener aplicaciones y repercusiones posteriores.

También resulta importante hacer notar que si los gastos de personal o de recursos humanos están adecuadamente identificados y controlados, este análisis permitirá emprender acciones proactivas y oportunas cuando se identifiquen variaciones.

d) Interpretación.

Es un paso que va al parejo del análisis. Ésta podría ser una de las partes más estratégicas del modelo, pues requiere de una buena inversión de tiempo para entender las causas y profundizar en lo que se está analizando y poder contestar preguntas tales como: ¿Qué entendí?, ¿Qué conclusiones se obtuvieron?, ¿Qué está pasando?, ¿Qué condiciones o variables están generando el impacto?, ¿Qué lo está provocando?,

El resultado de esto debería verse reflejado en las distintas formas de reporte de la empresa (que ésta haya establecido). Uno relevante sería el reporte ejecutivo de recursos humanos, que debería reflejar las variaciones, sus razones y las acciones que debieran tomarse para mantener / mejorar / corregir los procesos, mejores prácticas, productos o servicios de recursos humanos.

e) Comunicación.

Es un paso clave para que la información llegue a quien tiene que llegar para emprender acciones y tomar decisiones, ya sea en los niveles más altos de la dirección o, incluso, en los niveles operativos, donde esta información puede ser de utilidad y se pueda emplear con oportunidad.

Se pueden conseguir alternativas de software capaces de proporcionar información en línea sobre los resultados, pero también establecer comparaciones con correlaciones paralelas.

Otra ventaja adicional de las alternativas de software de comunicación es que, al contar con una red de comunicación interna, cada jefe inmediato, director, gerente o cualquier otra persona, pueden monitorear diariamente los resultados de recursos humanos de su área o de sus departamentos. Cabe mencionar que dicha situación normalmente es desempeñada y controlada por el área de recursos humanos (esto es, preparar reportes y distribuirlos), pero el dueño de los resultados es, de alguna forma, quien hace la gestión de su área de responsabilidad o de los distintos niveles jerárquicos, bien sea el director, un gerente o un jefe.

El diseño de los indicadores operativos, contables y financieros debería ser realizado de tal forma que éstos nos aporten información al instante cuando se detecta una variación o desviación importante, y ello para realizar ajustes inmediatos que nos permitan realizar acciones correctivas.

Es importante hacer notar que, aun si la información está en línea, podemos tener fuentes de información que alimenten el sistema en forma quincenal o mensual (un caso podría ser el de la nómina). Por lo tanto, es muy importante contar con las fuentes de información requeridas, sistematizarlas y usarlas de la mejor manera posible.

La forma de visualizar este sistema de contabilidad gerencial es que, en algún momento, cada empleado de la organización, sobre todo aquellos con responsabilidad de personal, tengan algo así como un centro o panel de control de un avión, como su propio *scorecard* o tablero de control, acerca de sus propios avances y resultados, es decir, sobre lo relacionado con los procesos, mejores prácticas, productos y servicios de recursos humanos.

A fin de cuentas, como ya lo he mencionado, la responsabilidad de lo concerniente a los recursos humanos es compartida entre quienes tienen personal a su cargo (jefes inmediatos de cualquier nivel jerárquico), como responsables directos e inmediatos, y entre recursos humanos como responsables indirectos y mediatos.

Como también he comentado, sería bueno comunicar los indicadores y resultados de recursos humanos de acuerdo con la estrategia del negocio a través del *balanced scorecard* o del mecanismo que utilice la empresa para controlar y comunicar sus principales indicadores de medición.

Se debería contar también con un centro de reportes de recursos humanos, que considere reportes a distintos niveles jerárquicos comunicando impactos operativos, contables y financieros de lo relacionado con los recursos humanos, que están afectando positiva o negativamente la operación y los resultados del negocio, de acuerdo con la estrategia, el plan de negocio, los objetivos y las necesidades organizacionales.

Todos los reportes deberían de emanar del centro de información. La custodia de este centro debería de estar ubicado dentro del proceso de planeación de recursos humanos, dado que dicho centro es la base para establecer el tablero de control o *scorecard* de recursos humanos para controlar los indicadores derivados de todos los procesos de recursos humanos y para dar seguimiento a los resultados esperados de éstos.

El centro de información de recursos humanos debería propiciar o provocar el plan de acción o las acciones que necesitan ser implementadas para corregir las

desviaciones negativas encontradas, así como para entender y mantener las desviaciones positivas.

f) Plan de acción.

Una ejecución efectiva es la clave para controlar en forma oportuna las desviaciones o variaciones que puedan aparecer; esto es parte de la comunicación y debería permitir emprender las acciones y tomar las decisiones para mantener / mejorar / corregir las desviaciones encontradas. Si el indicador no permite lo anterior, habría que pensar en eliminarlo o sustituirlo.

En el libro he mencionado la necesidad de hacer evolucionar el área de recursos humanos, pues como área de servicios necesita una estructura que le dé posibilidad para, además de prevenir, estar en la capacidad de actuar con prontitud, oportunidad y con sentido de urgencia cuando se tenga un problema o se tenga que corregir alguna desviación.

3. Tableros de control de indicadores por procesos de recursos humanos

Los indicadores operativos, contables y financieros de recursos humanos pueden manejarse en un nivel matricial como se refleja en el anexo 2, pero para efectos de un manejo desglosado y por proceso de recursos humanos, se pueden establecer tableros de control por cada proceso de recursos humanos (figura 12.4).

Los indicadores considerados dentro de cada tablero de control por proceso pueden ser una parte activa o pasiva de los distintos reportes establecidos en el centro de reportes que se describe en el capítulo 14, esto es, se considera activo cuando el indicador se refleja en algún reporte, se considera pasivo cuando el indicador se tiene, mas no se explota, se usa cuando es requerido por un análisis que lo involucre.

Como se mencionó previamente, cuando se analizan los procesos de recursos humanos, resulta interesante tratar de derivar los distintos indicadores que se tienen, buscando establecer, además de los operativos, los indicadores contables referidos al costo, así como los indicadores financieros que puedan correlacionar el estado emocional con el estado de resultados. Finalmente, lo que se busca es esto último, es decir, conocer de qué manera se impacta en los resultados del negocio.

Figura 12.4

Tablero de Control de Procesos de Recursos Humanos Proceso de Entrenamiento

INDICADORES OPERATIVOS	INDICADORES CONTABLES	INDICADORES FINANCIEROS
Número de participantes por tipo de entrenamiento: - Entrenamiento corporativo - Entrenamiento técnico - Entrenamiento para ventas Número de participantes por: - Área - Nivel jerárquico - Compañía Porcentaje programado contra porcentaje real: % de cumplimiento del programa % de cancelaciones Por proceso de negocio: - Por nivel jerárquico - Por competencias desarrolladas - Por áreas	Presupuesto del entrenamiento: - Costo total del entrenamiento Costo del Entrenamiento corporativo, técnico o de ventas: - Costo por compañía - Costo por área - Costo por departamento - Costo por empleado - Costo por nivel jerárquico - Costo por curso - Costo por participante Porcentaje de presupuesto contra porcentaje real gastado: % por tipo de entrenamiento % por área % por nivel jerárquico	Ingresos / costo del entrenamiento: - Utilidad bruta / costo de entrenamiento - Utilidad neta / costo de entrenamiento - Gasto de operaciones / costo de entrenamiento - Gasto de recursos humanos / costo de entrenamiento ROI del entrenamiento: - Por tipo de entrenamiento - Por evento - Por programa

El ejemplo del tablero de la figura 12.4 muestra sólo algunos de la gran cantidad de indicadores que pueden tenerse, por ejemplo, en el proceso de entrenamiento. Esto quiere decir que deberíamos identificar todos los indicadores implicados y, a partir de ahí, empezar a seleccionar los más relevantes para la toma de decisiones.

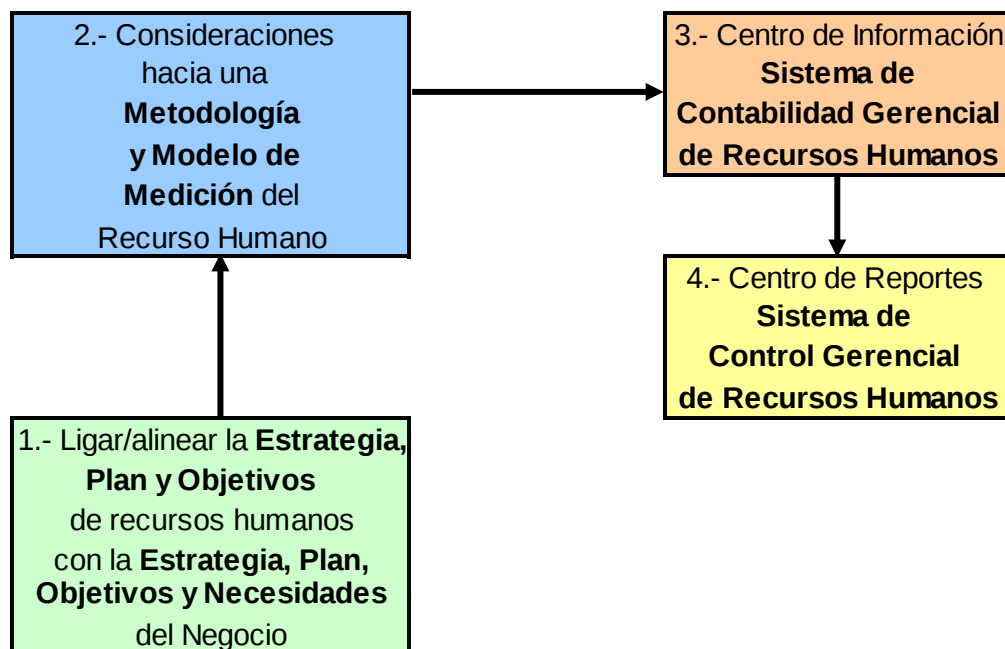
También es factible que los indicadores que se tienen actualmente establecidos en el tablero de control de algún proceso estén también en otro u otros, principalmente en el tablero del proceso de planeación de recursos humanos, que hará las veces de una tabla compiladora de los principales indicadores de cada proceso de recursos humanos, para entender las desviaciones que se pueden tener contra el plan de recursos humanos.

13. El control gerencial en el diseño del centro de reportes de recursos humanos

¿Por qué esta magnífica tecnología científica, que ahorra trabajo y nos hace la vida más fácil, nos aporta tan poca felicidad? La respuesta es ésta, simplemente porque aún no hemos aprendido a usarla con tino.

- Albert Einstein

Figura 13.1



Aunque estén definidas las bases para el centro de información de recursos humanos a través del sistema de contabilidad gerencial, mediante el BIRH, el IMAICA y las fuentes de información requeridas, aún nos falta considerar el centro de reportes a través del sistema de control gerencial para que el modelo quede completo.

El sistema de control gerencial tiene la misión de reportar, hacer notar, prevenir o avisar cuando existan variaciones positivas o negativas en el cumplimiento de los objetivos, estándares o resultados a lograr, sean estos últimos operacionales, contables y/o financieros.

El centro de reportes pretende aportar información relevante, con controles establecidos en el sistema de control gerencial, y que en principio servirá para la toma de decisiones, aunque puede ser utilizado para otras acciones.

Un sistema de control gerencial de recursos humanos puede ser concebido tomando en cuenta distintos niveles de interacción que se pueden dar en una organización.

En una primera instancia, el sistema puede controlar:

1. A los empleados como los seres humanos que trabajan en la organización y que deben comportarse de acuerdo con ciertos valores y conductas establecidas.

Los empleados necesitan diferentes niveles de influencia y de control para actuar con el nivel de independencia e interdependencia correcto y necesario en los distintos papeles que cada uno pueda desempeñar en la organización.

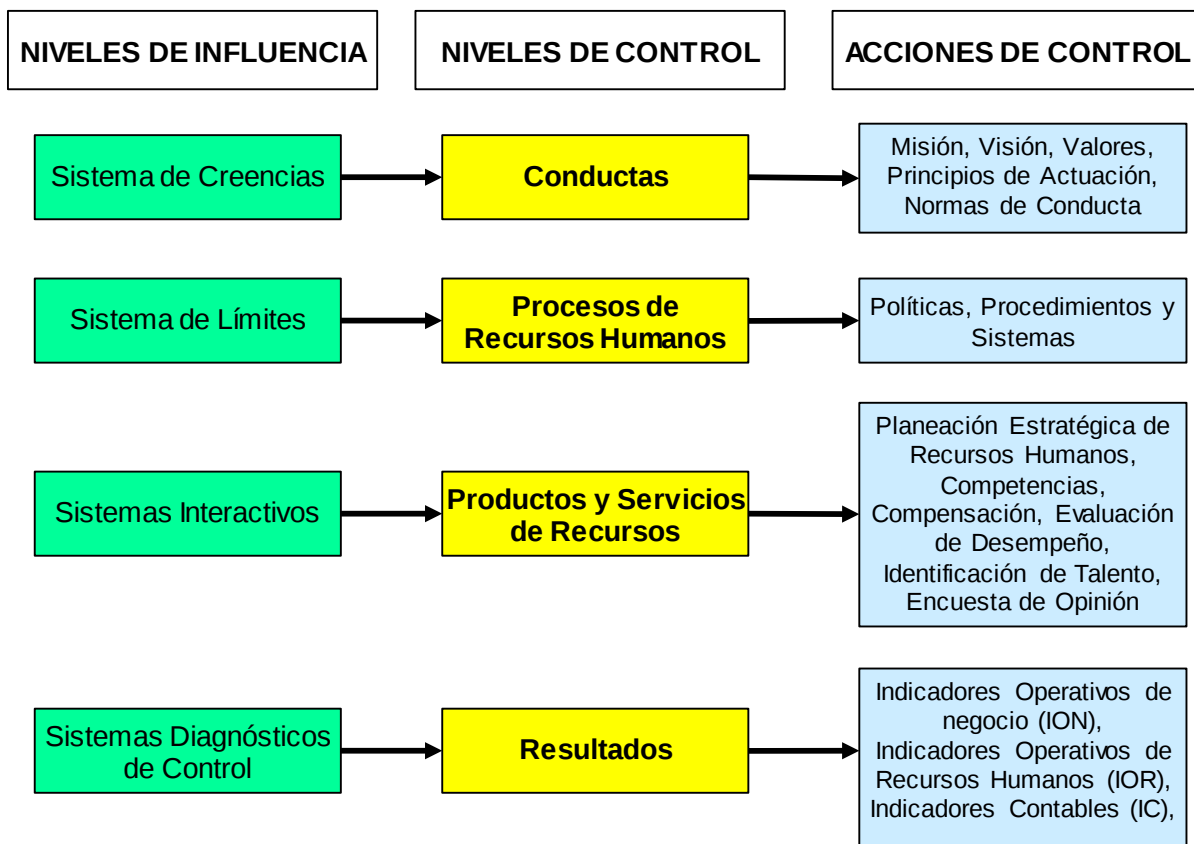
En una segunda instancia se pueden controlar:

2. Los procesos, mejores prácticas, productos y servicios de recursos humanos que el personal tiene que desempeñar a través de sus respectivas políticas, procedimientos y sistemas establecidos.

Debemos considerar que aunque estos procesos, mejores prácticas, productos y servicios de recursos humanos son diseñados por el área de recursos humanos, finalmente son ejecutados o gestionados por terceras personas (los directores, gerentes, empleados y las propias áreas de recursos humanos), y se necesita saber de alguna forma que lo que se está ejecutando se lleva a cabo conforme a lo establecido, normado y esperado.

Un sistema de control gerencial de recursos humanos debe controlar las conductas, los procesos, las mejores prácticas, los productos y servicios, y en general todo lo relacionado al recurso humano. Contempla a su vez cuatro sistemas o subsistemas, como se describe en la figura 13.2.

Figura 13.2



a. Sistema de Creencias

La intención del sistema de creencias es definir y controlar las conductas deseadas por la organización, y esto se hace a través de la declaración de la misión, el establecimiento de valores, propósitos, código de conductas o acciones esperadas, de y hacia los que hacen la gestión del recurso humano, o sea, los niveles de mando y los empleados, así como también de y hacia los clientes, proveedores, accionistas, gobierno, etcétera.

La misión y los valores de una compañía llegan a convertirse en instrumentos muy poderosos para dirigir y alinear la forma de actuar de quienes laboran y colaboran con la organización, tomando en cuenta que los seres humanos no siempre muestran congruencia entre lo que dicen y hacen.

También depende en cuál etapa del ciclo de desarrollo e implementación se encuentren la misión y valores, así como la organización, pues cuando se establecen por primera vez se les dedica mucha atención y recursos para hacerlos valer.

Es común que al pasar el tiempo, el compromiso y energía que inicialmente se había involucrado se haya disminuido o desvanecido, y existan compañías que tienen muy bonitos enunciados de misión y valores que sirven como decoración en las salas de juntas o en las oficinas, pero sin congruencia, nadie les hace caso ni cree en lo que en ellos se indica, y mucho menos nadie está dando el ejemplo ni haciendo un seguimiento sobre su cumplimiento.

Un sistema de creencias que ya no tiene influencia debe ser revivido, pues constituye una parte medular y formativa de la propia cultura esperada por la organización. No obstante, para que el sistema de creencias sea revivido o establecido por primera vez, antes que las buenas intenciones y buenas ideas sean institucionalizadas, debe haber un compromiso por parte de los altos directivos.

Es usual encontrar áreas de recursos humanos que actúan como los guardianes del sistema de creencias, a través del principal ejecutivo de recursos humanos. Aunque, cuando el director general le da el nivel de importancia, atención y compromiso al sistema de creencias, se compromete con éste y actúa congruentemente, seguro se obtienen resultados muy favorables de acuerdo a los comportamientos esperados por el personal en general, pues la fuerza de influencia que esto puede tener se establece a través del ejemplo; grave es cuando sucede al revés y se actúa incongruentemente. ¿Podremos medir el impacto que causa esto?

b. Sistema de Límites

La intención del sistema de límites es controlar las acciones de los encargados de la gestión de los recursos humanos (jefes inmediatos) y de los empleados en los distintos roles que pudieran desempeñar, delimitados a través de las políticas, procedimientos y sistemas de recursos humanos, los cuales son los elementos clave para la puesta en acción y la ejecución de los procesos, mejores prácticas, productos y servicios de recursos humanos.

Los procesos humanos, junto con los procesos de negocio, organizados en la forma correcta, deberían generar valor al negocio. Por lo que las políticas además deberían supervisar el correcto cumplimiento de las actividades del proceso y deslindar la autoridad y la responsabilidad entre las distintas áreas involucradas, jefes inmediatos de cualquier nivel jerárquico, los empleados y el área de recursos humanos.

Como mencioné en el capítulo 4, es común que las organizaciones cometan el error de actualizar o rediseñar las políticas, procedimientos y sistemas de recursos humanos que

resultan obsoletos, sin tomar en cuenta que los cambios comienzan desde el propio proceso que las crea. También sucede que los procesos no estén actualizados o que no estén bajo control y que, por lo tanto, las políticas, procedimientos y sistemas también sean anticuados y no estén bajo control. Peor aún es cuando el sistema usado amarra u obstaculiza el cambio de un proceso optimizado, impidiendo su evolución y propiciando en cambio una burocracia sistematizada.

Las políticas, los procedimientos y los sistemas respectivos necesitan revisarse de acuerdo con la evolución, revolución o transformación de los procesos de recursos humanos. Esto se debería llevar a cabo de acuerdo con las necesidades de la organización, así como por el crecimiento y evolución de la misma, lo que origina que los principales procesos de negocio cambien y, por lo tanto, los de recursos humanos se tengan que adaptar y alinear a éstos, como se recordará en el baile en pareja mencionado en el capítulo 7.

Es importante considerar que tendremos políticas, procedimientos y sistemas de recursos humanos para el uso interno, exclusivo y autorizado del área de recursos humanos, y tendremos otras para uso externo, o sea, de la organización y de los empleados.

Para lograr la congruencia requerida con la parte estadística y numérica de recursos humanos, estas políticas, procedimientos y sistemas deberían establecerse y desarrollarse de acuerdo con los procesos definidos o redefinidos de recursos humanos, como se indica en la figura A-2.4 del anexo 2.

A continuación presento algunos ejemplos de políticas que se pueden diseñar para supervisar y controlar, manualmente o a través de un sistema, las particularidades de los procesos, mejores prácticas, productos o servicios de recursos humanos.

Planeación:

- Niveles jerárquicos organizacionales.
- Administración y control de plantillas.
- Organigramas.
- Descripciones de puesto.
- Inventario de recursos humanos.
- Medición de la productividad.
- Evaluación del desempeño.
- Movimientos de personal:

- o Promociones o ascensos.
- o Transferencias.
- o Terminaciones.
- o Retiros.
- Planeación de carrera.
- Creación de nuevas posiciones.
- Reclutamiento interno.
- Planeación y administración de la compensación.
- Reconocimientos (no económicos) al personal.

Integración:

Reclutamiento y selección:

- Procedimientos de reclutamiento.
- Criterios de selección.
- Empleo de contratistas (*outsourcing*).
- Contratación de familiares.
- Recontrataciones.
- Estudios socio-económicos.
- Exámenes psicológicos y técnicos.

Entrenamiento:

- De inducción.
- Derivado de la rotación del personal.
- Derivado de la evaluación de desempeño.
- Derivado de la planeación de carrera.
- Programa corporativo de entrenamiento.
- Programa técnico / especializado de entrenamiento.
- Cursos de idiomas.
- Maestrías y doctorados.
- Para el uso de contratistas (*outsourcing*).

Comunicación:

- Difusión de la misión, los valores, la estrategia, los planes y los objetivos del negocio entre el personal a través de programas de comunicación.
- Eventos de reconocimiento (Día de la Madre y otros).
- Revista interna.
- Eventos deportivos.

Administración:

Administración de la nómina:

- Descuentos por nómina.
- Control de asistencias del personal.
- Pago de incapacidades parciales y totales.

Administración de beneficios:

- Venta de productos a empleados.
- Seguro de vida.
- Seguro de gastos médicos mayores.
- Plan de pensiones.
- Automóviles asignados al personal.
- Vacaciones.
- Días festivos.

Relaciones con los empleados:

- Entrevistas de salida.
- Administración de contratos colectivos.
- Renuncias.
- Despidos.

Para tener un modelo integral alineado, las políticas de recursos humanos se deben correlacionar con los procesos de recursos humanos, con las cuentas y subcuentas, así como con los indicadores operativos, contables y financieros de recursos humanos, como se observa en el anexo 2.

c. Sistemas Interactivos de Control

Su intención es ordenar y controlar la ejecución de las mejores prácticas, productos y servicios de recursos humanos que consideran un proceso de comunicación que se da en dos sentidos: de la organización hacia los empleados o viceversa.

Por ejemplo, se puede mencionar la encuesta de opinión, con la que se propicia una comunicación interactiva en la organización, con la dirección y el personal en sus roles de jefes inmediatos o empleados. Cuando se lleva a cabo este tipo de encuestas deben de existir las respuestas oportunas, congruentes y factibles por parte de la organización, de tal forma que satisfagan en la medida posible las necesidades o inconformidades del personal.

De hecho, parte de la información que puede nutrir el estado emocional tiene su origen en los resultados de la encuesta de opinión o clima organizacional, el reto está en traducir esta información intangible en un indicador tangible susceptible de ser estimado y correlacionado con el estado de resultados.

La evaluación del desempeño es uno de los sistemas de control interactivo que se deberían de usar con mayor frecuencia. En este caso, la posibilidad de una comunicación en dos sentidos es factible bajo ciertas reglas, para cumplir los propósitos de la organización, la dirección y de los empleados mismos. Entre estos propósitos están el logro de metas individuales, las mejoras en la productividad, mejoras en las competencias, etcétera.

Un ejemplo puede ser la medición correlacionada de cómo la evaluación de desempeño debería de mejorar los resultados de negocio semestre con semestre, como se refleja en el anexo 3.

También sería en verdad interesante saber cuándo el desempeño de un empleado pasa de bueno a muy bueno, o cuál es el valor agregado que esto genera, como se puede observar también en el anexo 3.

Otro ejemplo es el plan de desarrollo organizacional o plan organizacional para cubrir el déficit o superávit de talento requerido para la estabilización o crecimiento del negocio, puede incluir las cadenas de reemplazo, la planeación del entrenamiento, la planeación de carrera, los movimientos de personal (promociones, transferencias, terminaciones de contrato, retiros) para los siguientes 6 o 12 meses.

Aunque esto no deja de ser una actividad que requiere de ciertos roles y reglas para disminuir la subjetividad humana, se ha comprobado en muchas organizaciones que la planeación y el desarrollo continuo del talento interno da mejores resultados para contar con personal listo para promociones internas, en vez de introducir reactiva y precipitadamente a

alguien externo que venga de otra organización, a pesar de que ya esté probado, con la experiencia requerida y más caro para cubrir la posición. Se puede argumentar también que la alternativa interna no está lista y no es posible esperar a que lo esté, o que el propósito del externo sea, digamos, “sacudir” a la organización.

Pero a fin de cuentas, cómo podemos medir lo anterior y saber cuánto nos cuesta no haber identificado, entrenado y desarrollado en tiempo y forma a alguien interno, además del costo adicional de una alternativa externa proveída por un *headhunter*, con los riesgos de adaptación que esto conlleva.

Otra situación se da cuando la organización pierde personal clave que resulta difícil sustituir y del cual no tenemos un reemplazo preparado y listo al momento. Esto, claro está, tiene una serie de costos que incluye los que se generan por la búsqueda y posterior entrenamiento, aunque el más relevante es el costo de oportunidad provocado por no haber podido retener a nuestro talento.

Si se estima de alguna forma cuánto cuesta perder el talento o no tenerlo preparado y listo a tiempo, y si se compara con la utilidad neta del negocio, podríamos observar que el porcentaje o monto puede ser muy alto, ¿significará que se pudo haber obtenido una mejor rentabilidad?.

Por otro lado, necesitamos desarrollar la posibilidad de medir a quienes hacen la gestión de sus recursos humanos (supervisores, jefes, gerentes, directores), para controlar y dar seguimiento a los movimientos del personal a su cargo, principalmente en lo concerniente a las promociones y las terminaciones. Así, encontraremos información muy interesante, pues podremos determinar cuál jefe inmediato es efectivo para desarrollar y promover a su personal, y cuál resulta inefectivo porque causa una alta rotación en su gestión.

¿Cuánto nos genera el jefe inmediato de cualquier nivel jerárquico que forma y desarrolla su personal con efectividad? Por otro lado, ¿cuánto nos cuesta aquel jefe inmediato que por falta de voluntad o entrenamiento para manejar y desarrollar a su personal, lo pierde? Medir esto a nivel de indicadores operativos es interesante, medirlo a nivel de indicadores contables y financieros es relevante.

Resulta claro y evidente que el liderazgo de los directores, gerentes, jefes y supervisores como jefes inmediatos es un factor fundamental para el desarrollo y retención de su personal. ¿Un liderazgo efectivo cuánto puede generar a la utilidad del negocio?

Puede ser como un saldo de lo que se invierte menos lo que se pierde; con las promociones se mantiene la inversión y con las renunciaciones no deseadas se pierden tanto el costo invertido como el costo de oportunidad; con los despidos perdemos también. Cuando es así, ¿deberían predominar los que quedan con saldo a favor?

Además, se deben tener en cuenta criterios de reconocimiento para que quienes apliquen su liderazgo con efectividad sean tomados en cuenta para futuras promociones o para su revisión salarial, o más aún, para incluir un indicador de este tipo dentro de un esquema de compensación variable.

Emprender estas acciones generaría grandes cambios en la cultura de recursos humanos de esa organización. No obstante, tenemos que controlar y medir ¿cuánto genera financieramente una cultura de productividad o de servicio bien establecida?

Si se consigue medir el costo y el valor agregado de lo anterior, se lograría una perspectiva muy distinta en los ejecutivos de recursos humanos sobre cómo deben mercadear y vender su función.

El costo y el valor agregado de lo mencionado en estas mejores prácticas, cuando sean medidas y reflejadas en el estado emocional, darán una perspectiva muy distinta, tanto a la dirección como a los ejecutivos de recursos humanos, sobre el impacto que llegan a tener ciertas acciones.

d. Sistemas Diagnósticos de Control

Su intención es conocer y controlar los resultados que se están logrando, tanto a nivel organizacional como de área o departamento, así como a nivel de cada empleado, por lo que deben estar ligados a los objetivos de la organización, área, departamento y puesto.

Es probable que en el centro de reportes predomine este último segmento, el cual se denomina como “sistemas diagnósticos de control”.

Los indicadores operativos, contables y financieros definidos en el BIRH son las mediciones que se deben controlar en los sistemas diagnósticos de control y, como su nombre lo indica, generan información que nos permite actuar de acuerdo con el resultado obtenido a la hora de hacer su revisión.

Siguiendo la idea del proceso disciplinado del IMAICA, debemos “identificar” cuáles serán los indicadores operativos, contables y financieros de recursos humanos considerar como puntos medulares y de fondo para “medir” o estimar los resultados de la función o de lo

relativo al recurso humano, para su posterior “análisis, interpretación, comunicación y, finalmente, la acción” que se derive de lo anterior.

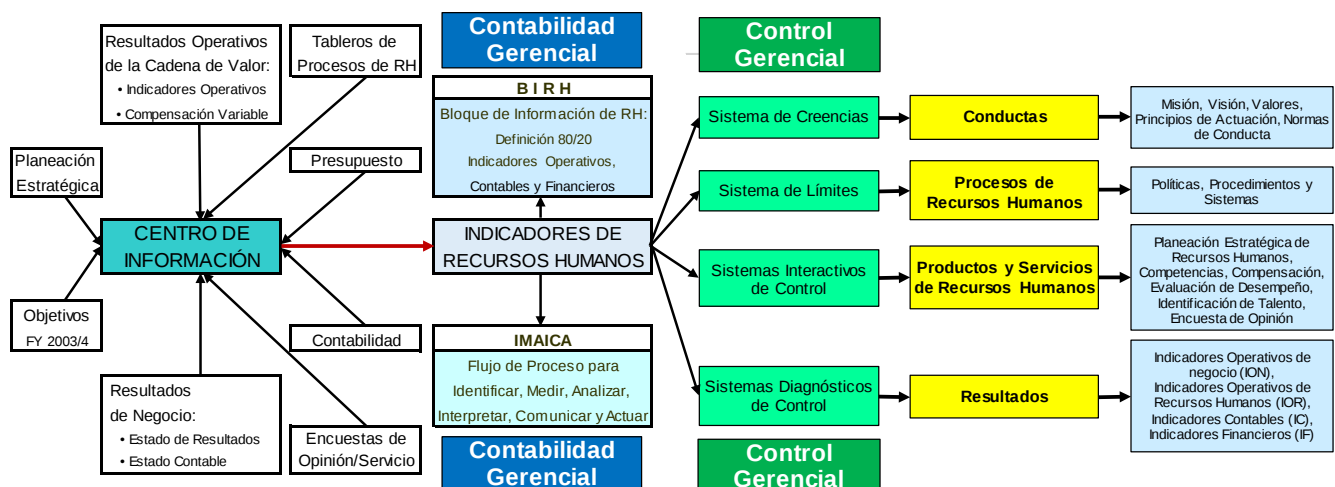
Un manejo adecuado de estos indicadores permitirá emprender acciones preventivas o reacciones correctivas para poder ajustar o modificar algún proceso, mejor práctica, producto o servicio de recursos humanos.

No se puede dar una receta concerniente a cuáles indicadores operativos, contables o financieros establecer, pues dependerá de la naturaleza de cada organización, de la estrategia, del plan de negocio, los objetivos, las necesidades, ciclo de negocio, así como de sus procesos clave de negocio, como para medir la contribución de los procesos, mejores prácticas, productos y servicios de recursos humanos o de los que requiera la organización.

Los indicadores operativos, contables y financieros resultan el enlace natural entre los sistemas de contabilidad y de control gerencial. El diseño del sistema de control gerencial de recursos humanos debe basarse en la secuencia de los procesos de recursos humanos establecidos, como un continuado alineamiento del sistema de contabilidad gerencial.

En la figura 13.3 se presenta el sistema de contabilidad gerencial con el de control gerencial, unidos en un continuo.

Figura 13.3



e. Construyendo una estructura de costos a partir de los sistemas de contabilidad y control gerencial

El sumario y el cómo se correlacionan estos dos sistemas se puede analizar en la matriz que se encuentra en el anexo 2, debido a que este es un ejemplo en donde todas las variables involucradas pueden correlacionarse en distintos niveles, siguiendo la misma secuencia de información, con diferentes elementos y mediciones.

El desarrollo de un modelo de medición para la función de recursos humanos, a partir del proceso de planeación de recursos humanos y considerando los cinco procesos restantes de recursos humanos, puede cambiar la perspectiva tradicional sobre cómo alinear todos los elementos y variables de los procesos, mejores prácticas, productos y servicios de recursos humanos, los cuales están contemplados en los sistemas de contabilidad y de control gerencial.

Al construir esta matriz (vea el anexo 2), será más fácil establecer, desde el centro de información, la estructura de costos a partir de todos los datos recabados, lo cual puede brindarnos la posibilidad de efectuar análisis profundos sobre cómo se invierten o gastan los recursos financieros en lo relacionado a los recursos humanos.

En la primera columna de la figura 13.4 se muestra un desglose sencillo y básico de los procesos; en la segunda columna se presentan las políticas derivadas del control gerencial que colaboran en la ejecución correcta y efectiva de los procesos. Además, incluye ejemplos de los indicadores contables, operativos y financieros de los procesos, si bien en una forma enunciativa y no limitativa.

La idea de esta matriz es que los procesos, productos o servicios de recursos humanos que se vayan a definir o que estén establecidos se desglosen horizontalmente, tomando en cuenta las políticas requeridas, seguidas de los indicadores contables, operativos y financieros respectivos.

Figura 13.4

PROCESOS DE RECURSOS HUMANOS	SISTEMA DE CONTROL GERENCIAL DE RH Control Políticas de RH	SISTEMA DE CONTABILIDAD GERENCIAL DE RH - BIRH Costos - Indicadores Contables	SISTEMA DE CONTABILIDAD GERENCIAL DE RH - BIRH Indicadores Operativos RH	SISTEMA DE CONTABILIDAD GERENCIAL DE RH - BIRH Indicadores Financieros RH
1) Planeación de Recursos Humanos A) Planeación de Recursos Humanos y Desarrollo Organizacional a) Diseño / Rediseño Organizacional b) Planeación de necesidades actuales y futuras de Recursos Humanos: c) Desarrollo Organizacional B) Medición de la Productividad a) Desarrollo: Objetivos, Evaluación del Desempeño, Compensación y Recompensas. C) Medición de la Satisfacción del Personal	Organigramas Bases para Presupuesto de Personal Definición Costo de Estructura Actual Definición Costo de Estructura Futura Niveles Organizacionales Span de Control y # de Reportes Creación de Nuevas Posiciones Evaluación del Desempeño Planeación y Administración Salarial Movimientos de Personal Encuesta de Opinión o de Clima Organizacional	1) Costo de Planeación de Recursos Humanos A) Costo de Planeación de Recursos Humanos y Desarrollo Organizacional a) Costo de Diseño/Rediseño Org. b) Costo de Planeación de Necesidades Actuales y Necesidades Futuras de RH c) Costo de Ejecución de Planeación Organizacional y y de Recursos Humanos B) Costo Medición de Productividad a) Costo de Desarrollo b) Costo de Alineamiento de Objetivos c) Costo de la Adecuación de Objetivos C) Costo de Medición de la Satisfacción del Personal	# de Niveles, Span y Puestos de Estructura Actual # de Niveles, Span y Puestos de Estructura Futura % de Objetivos Desalineados % de Objetivos Adecuados o Modificados	ROI del Proceso Desglose de Costos Costo de Nomina de Estructura Actual Costo de Nomina de Estructura Actual Costo Oportunidad Talento Perdido % Cumplimiento de Objetivos de Negocio % Cumplimiento de Objetivos de Negocio
2) Integración del Capital Humano A) Reclutamiento B) Selección C) Contratación	Reclutamiento Interno Uso de Headhunters Exámenes Médicos Estudios Socio-económicos Exámenes Psico/Técnicos Estudios Socioeconómicos	2) Costo de Integración Del Capital Humano A) Costo del Reclutamiento B) Costo de la Selección Costo de los Exámenes Med. Costo de Estudios Socio/Econ. Costo de Exam. Psico/Técnicos Costo de Viáticos y Gastos de Transp. Costo de Gerentes involucrados C) Costo de Contratación	# y % de Exámenes Aplicados # y % de Estudios Socio/Econ. Aplicados # y % de Exam. Psico/Técnicos Aplicados % Retención / Rotación por Gen. Anual	ROI del Proceso Desglose de Costos % Costo Reclut. vs Costo Total RH % Costo de Contrat. Vs Presupuesto
3) Entrenamiento A) Entrenamiento Inicial / Inducción B) Entrenamiento Corporativo / Ventas	Asignaciones de Presupuesto Criterios de Inducción Criterios de Entrenamiento	3) Costo del Entrenamiento Costo de la Inducción Costo del Entrenamiento	# y % Cumplimiento Prog. de Inducción # y % Cumplimiento Prog. de Inducción	ROI del Proceso Desglose de Costos
4) Compensación y Reconocimientos A) Compensación Base B) Compensación Variable C) Reconocimientos a) Económicos b) No Económicos	Administración de la Compensación Diseño de Compensación Variable Encuestas Salariales Convención Anual Empleo del mes Criterios de Implementación	4) Costo de la Compensación Y Reconocimientos A) Costo Compensación Base B) Costo Compensación Variable Ca) Costo Reconocimientos Econ. Cb) Costo Reconoc. No Econom.		ROI del Proceso Desglose de Costos % Costo Comp. Vs. Costo Total RH
5) Comunicación Organizacional A) Plan de Comunicación B) Medios de Comunicación C) Eventos de Reconocimiento	Tablero de Avisos Medios Electrónicos	5) Costo de la Comunicación Organizacional A) Costo Plan de Comunicación B) Costo Medios de Comunicación C) Costo Eventos	# de Revistas Producidas y Distrib. Costo por Revista/por Empleado % de participación	ROI del Proceso Desglose de Costos
6) Administración de Recursos Humanos A) Contratación y Expedientes B) Nomina C) Relaciones Laborales/Empleados D) Salud Ocupacional	Archivo de Expedientes Confidencialidad Despidos de Personal Exámenes Médicos al Personal	6) Costo de la Administración de Recursos Humanos A) Costo Contrat. y Expedientes B) Costo Total Nomina C) Relaciones Laborales/Empleados D) Salud Ocupacional		ROI del Proceso Desglose de Costos % Contratos vs. Costo Total RH

f. Hacia una cultura de gestión de reportes

No se trata solamente de tener reportes bien establecidos para el uso exclusivo del área de recursos humanos. Lo que se pretende es generar información relevante a través de los reportes para que sean usados por quienes se encargan de la gestión de lo relacionado

al recurso humano, pero de una forma directa e inmediata, sin esperar que la información sea provista por el área de recursos humanos.

No se trata de generar “reportitis”, es decir, no se pretende tener reportes por el hecho de tenerlos. Lo que se pretende es generar lo necesario para la toma de acciones y decisiones por parte de la organización, de acuerdo a su estrategia, plan de negocio y objetivos.

Algunos de estos reportes pueden estar preestablecidos, otros pueden ser diseñados y elaborados en el momento, ligando o correlacionando la serie de indicadores de recursos humanos o del negocio que sean precisos. De nada servirá conservar la costumbre de hacer reportes que apenas se lean, si acaso se hojean y van al archivo (o a la basura). Sería preferible introducirlos al sistema para que los use quien en verdad los necesite.

Tampoco se trata de difundir reportes que no han pasado por lo que he denominado IMAICA, esto es, además de haber sido analizados e interpretados por alguien, los reportes deberían permitir ejecutar o emprender acciones o comunicar información relevante. Cuando se llega a este punto de análisis e interpretación, resulta interesante observar que la interpretación del mismo reporte puede generar dos conclusiones completamente distintas si es leído por dos personas diferentes, pero al menos se contará con un mejor terreno de discusión para emprender las acciones pertinentes.

Existen cada vez mejores opciones de sistemas que permiten extraer, integrar y explotar información de distintas bases o fuentes, a fin de que desde los ejecutivos hasta los supervisores de primera línea accedan al uso de información relevante para la toma de decisiones y acciones dentro de la responsabilidad que tienen asignada.

No obstante, parece común que nadie haga un buen uso de estos reportes, porque se sigue esperando que las áreas de recursos humanos o finanzas les entreguen la información digerida, cuando el proceso de análisis e interpretación puede y debiera ser llevado a cabo por quienes se encargan de la gestión de los procesos de negocio y de los procesos humanos, esto es, de los jefes inmediatos.

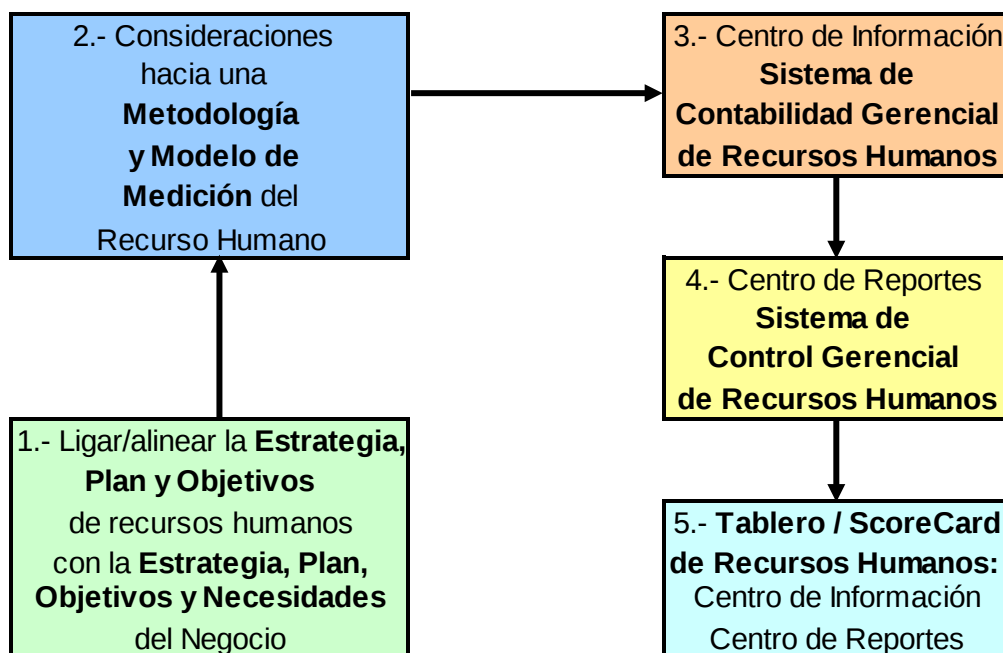
En algún momento se llegará a la posibilidad de que cada jefe inmediato o empleado tenga su propio centro de reportes (derivado de un centro de información) que le permita controlar y optimizar su gestión y resultados, tanto del proceso o de las actividades de las que es responsable, como de los procesos de recursos humanos del personal que tiene a su cargo.

14. Tablero de control / *scorecard* de recursos humanos

*No todo lo cuantificable es importante,
No todo lo importante es cuantificable.*

- Albert Einstein

Figura 14.1



La culminación del modelo de medición estriba en la forma en que se diseña y construye el tablero de control / *scorecard* de recursos humanos (figura 14.2), pues su intención o razón de ser es proveer información relevante y oportuna a la organización para:

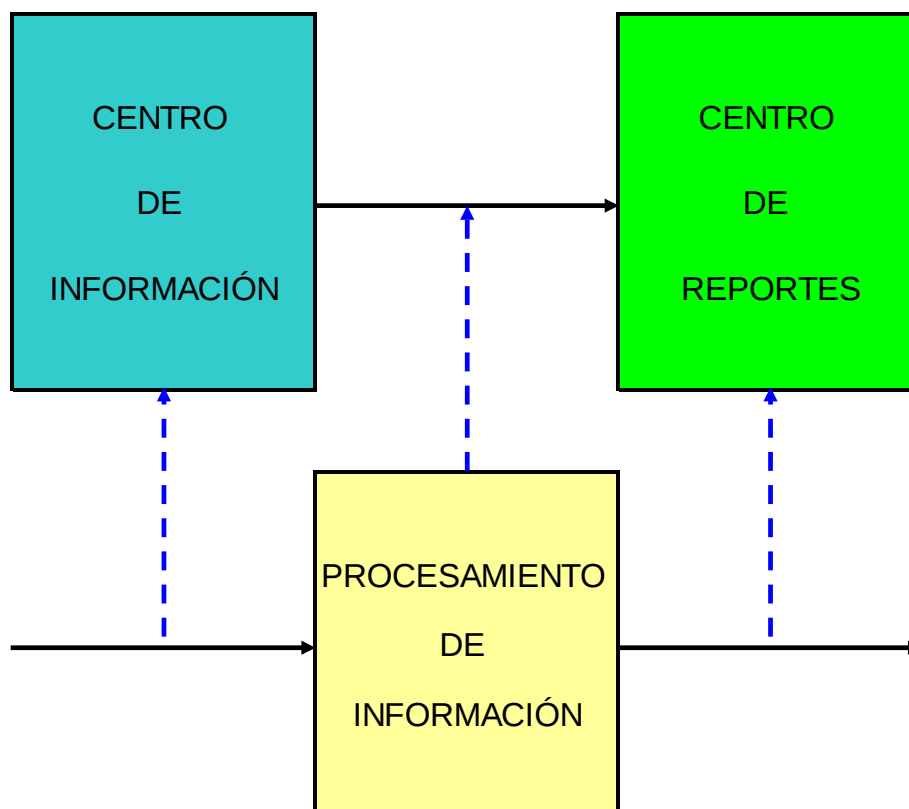
- La toma de decisiones.
- La planeación estratégica y operacional.
- La solución de problemas.

- La administración y el control.
- El sistema de recompensas - compensación variable.

Para conseguirlo se requiere contar con el diseño y desarrollo de los siguientes elementos:

- *Centro de información* que integre las distintas fuentes de información, empezando por las de recursos humanos.
- *Centro de reportes* que genere la cantidad y calidad de reportes que requiera la organización, dependiendo de las necesidades de información y de los distintos niveles o grupos a los que hay que proveerla.
- *Plataforma tecnológica de sistemas* para extraer, integrar y explotar las distintas fuentes de información de la organización, otorgando así la posibilidad de transformar los datos en información relevante para emitir reportes a los distintos usuarios que la requieran.

Figura 14.2



A) El centro de información de lo relacionado con los recursos humanos

Debe contemplar distintas fuentes de información, empezando por los tableros de control o *scorecards* de los propios procesos de recursos humanos, los cuales deben incluir indicadores operativos, contables y financieros, aunque también deben incluir otras fuentes, tales como:

- Estrategia del negocio.
- Objetivos del año fiscal de la organización y de sus áreas o procesos.
- Estado de resultados.
- Contabilidad.
- Presupuesto.
- Plantilla de personal.
- Nómina.
- Rotación.
- Encuestas sobre el clima organizacional.
- Encuestas sobre el servicio del área.
- Encuestas de satisfacción a clientes externos.
- Otras

También se pueden considerar reportes que usan las distintas áreas de la organización, incluidos los de recursos humanos.

El centro de información es como un recopilador de distintas fuentes de información, con la posibilidad de identificar y distinguir los indicadores más relevantes, no sólo de lo relacionado con los recursos humanos, sino también con el negocio y todos sus procesos.

Es posible que no se puedan integrar todas las fuentes de información desde el principio, pero se podrán seguir integrando dependiendo de las necesidades y posibilidades del negocio.

Los pasos sugeridos para iniciar el desarrollo del tablero de control / *scorecard* de recursos humanos son los siguientes:

1. Identificación de todos los indicadores operativos, contables y financieros de cada uno de los procesos de recursos humanos

Se refiere a los indicadores operativos, contables y financieros que se verán reflejados en los tableros de control de cada proceso de recursos humanos, de acuerdo a lo mencionado sobre el BIRH o bloque de información de recursos humanos en el capítulo 12.

No todos los indicadores de los tableros de control de los procesos de recursos humanos se integrarán en reportes predeterminados, únicamente los seleccionados (como se expondrá en el siguiente inciso) se utilizarán al momento de elaborarlos.

Sería de gran utilidad que todos los indicadores incluidos en los tableros se pudieran sistematizar, de tal forma que, aunque no estén incluidos en algún reporte, estén disponibles para efectos del análisis en cualquier momento que se requieran.

Es preciso recordar que la intención del tablero de control es albergar todos los indicadores que puedan servir para el diseño de los distintos tipos, niveles y formatos de reportes.

No obstante, es muy probable que los indicadores “más relevantes” ni siquiera se estén obteniendo o extrayendo, debido a que se acaban de identificar como indicadores deseables que deberían ser tomados en cuenta a pesar de no estar en capacidad de obtenerlos en este momento en una forma manual o sistematizada.

También es probable que algunos de los indicadores identificados estén correlacionados horizontalmente, es decir, que un mismo indicador pueda aparecer tanto en el nivel operativo como en el nivel contable por su costo y su nivel financiero, respecto del impacto que tiene en el estado de resultados, como se puede apreciar en el anexo 3.

Podemos decir que los indicadores están “activos” cuando están considerados o son incluidos dentro de un reporte predeterminado. Se considerarán “pasivos” cuando no estén incluidos en algún reporte y sean susceptibles de ser archivados o almacenados hasta el momento que se les requiera, sea para elaborar algún tipo de análisis no recurrente o extraordinario, para complementar un reporte predeterminado o para recabar información histórica de algún indicador.

2. Selección de los indicadores que conformarían o contendrían cada uno de los reportes de recursos humanos

Estos indicadores serán definidos como se menciona en el capítulo 12, que trata sobre el BIRH o bloque de información de recursos humanos. Es indispensable seleccionar en forma efectiva los indicadores más relevantes para cada uno de los reportes, pues no podríamos dar un seguimiento racional y eficiente de todos, necesitaríamos ser selectivos, dependiendo de la necesidad y del nivel de información que se requiera.

Esto no significa que no podamos usar algún otro indicador que esté considerado en el tablero, pues en cualquier momento podríamos adicionar o quitar uno u otro, o sencillamente intercambiarlos de acuerdo con las necesidades de información del momento. No se pretende tener un reporte estático, sino más bien dinámico.

Para hacer la selección de los indicadores de cada uno de los reportes es recomendable tomar en consideración el punto de vista de quienes recibirán la información, como también el de quien la proporcionará, para evitar una selección autocrática y unilateral de los indicadores que irán en cada reporte, pues finalmente la intención es que los reportes le permitan tomar decisiones y emprender acciones a los usuarios finales (como, por ejemplo, al director general), y no sólo a los encargados de recursos humanos.

La gran ventaja de contar con un tablero de control o *scorecard* de recursos humanos es que en cualquier momento podemos acudir a cualquier otro indicador, aunque no haya sido considerado en el reporte.

b) El centro de reportes de recursos humanos

Es obvio que éste dependerá de los indicadores definidos y seleccionados para cada reporte, pero además considerará una serie de alternativas de presentación o pantallas, dependiendo de su forma, formato y tiempos de extracción, como por ejemplo:

- 1.** Por los niveles a los que se dirige, los cuales pueden ser:

- Alta dirección o gerencia a través del *balanced scorecard*, dirigido a la dirección general, directores de área, oficinas corporativas, gerentes de área o de procesos. Muchas organizaciones cuentan con su *balanced scorecard*, al cual se pueden integrar el o los principales indicadores de lo relacionado con los recursos humanos.
- Para ejecutivos o directivos de primer nivel, y que esté dirigido al director general, a los directores de área, al director de recursos humanos, a las oficinas corporativas.
- Gerencial o de segundo / tercer nivel, y que esté dirigido a los gerentes, jefes y supervisores de la organización.
- Para áreas o procesos de negocio, y que esté dirigido a los directores de área, al director de recursos humanos, a los ejecutivos, consultores, especialistas o a los contactos de servicio de recursos humanos del área correspondiente.
- Para jefes inmediatos, y que esté dirigido a quienes se encargan de la gestión de los procesos humanos de negocio, a los directores de área respectivos, a los ejecutivos, consultores, especialistas o contactos de servicio de recursos humanos del área correspondiente.
- Por empleado, y que esté dirigido al jefe inmediato y, obviamente, al empleado respectivo.
- Por proceso de recursos humanos, y que esté dirigido al director de recursos humanos, a los responsables de los procesos respectivos y a los ejecutivos, consultores, especialistas o contactos de servicio del área correspondiente.
- Otros por definir.

Es factible que algunos de los indicadores incluidos en los dos primeros reportes que se mencionan se puedan repetir en los demás reportes, probablemente bajo otro contexto o análisis, con pantallas o presentaciones diferentes.

2. Por el propósito que tengan, que puede ser:

- Informativo.

- Accionable.

3. Por la perspectiva que tengan:

- Estático.
- Dinámico.
- En caso de crisis.

4. Por su periodicidad:

- Al momento.
- Diario.
- Semanal.
- Quincenal.
- Mensual.
- Bimestral.
- Trimestral.
- Semestral.
- Anual.
- Variable.
- Otros.

5. Comparativos:

- Con el mes anterior.
- Con el trimestre anterior.
- Con el año anterior.
- Respecto de la fecha actual o *year to date* (YTD).
- Con el efecto del año completo o *full year effect* (FYE).
- Con el presupuesto.
- Con el resultado récord.
- Otros.

6. Por su presentación:

- Reporte escrito.

- Tablas.
- Gráficas.
- Presentación individual.
- Presentación grupal.
- Reportes estáticos.
- Reportes dinámicos.
- Otros.

7. Por las tendencias que manifiestan:

- Históricas.
- Proyectadas.
- Predicciones.
- Otros.

8. Por los medios de comunicación por los que se difunden:

- Escritos (papel, pizarrones, etcétera).
- Electrónicos (en el sitio Web corporativo, en la Intranet corporativa, etcétera).
- Otros.

9. Por su alcance:

- Un nivel.
- Multinivel.
- Por proceso.
- Por área.
- Por producto.
- Por nivel jerárquico.
- Otros.

10. Por sus usuarios:

- Consejo de administración.
- Dirección general.
- Inversionistas.

- Clientes.
- Oficinas corporativas.
- Directores de procesos / áreas.
- Gerentes, jefes, supervisores de procesos / áreas.
- Empleados.
- Recursos humanos:
 - o Director de recursos humanos.
 - o Responsables de procesos / áreas de recursos humanos.
 - o Consultores, especialistas o contactos de servicio de recursos humanos de procesos / áreas de negocio.
 - o Otros.

Como se podrá apreciar, el término que comúnmente se usa de tablero de control / *scorecard* de recursos humanos es mucho más que el de un reporte aislado de lo que sucede con la gestión de los procesos humanos en el negocio. De hecho, se trata de toda una metodología, enmarcada en un modelo de medición de un renovado modelo de negocio que posibilita la generación de un centro de información, al principio de y para el área de recursos humanos, apoyado sobre una plataforma tecnológica de sistemas que facilita la extracción de información relevante (la cual pudiera ser definida en una forma automática, sistematizada y en línea).

Cualquier reporte dentro del modelo tiene que proporcionar información accionable, con la que se puedan tomar acciones y decisiones; si el reporte no nos lleva a la acción, puede ser una buena idea revisar lo que se está reportando a partir de la base de qué es lo que le interesa o le da valor a nuestro cliente o usuario del reporte.

c) La plataforma tecnológica de los sistemas de extracción, explotación, integración de información y elaboración de reportes

Esta plataforma tecnológica servirá para proporcionar información relevante y oportuna para elaborar los distintos tipos de reportes que se requieran.

La intención es que el formato de reporte no se limite para el uso del área de recursos humanos; más bien, la intención es que exista la posibilidad de uso efectivo por cualquier

otro integrante de la organización, empezando por el director general y los directores de cada una de las áreas y procesos, como también en los siguientes niveles jerárquicos, incluso hasta por el mismo empleado.

Si hacemos un sumario de la propuesta de modelo de negocio que se refleja en este libro, empezamos con un diagnóstico de recursos humanos donde nos damos cuenta de la situación actual de lo relacionado con la gestión del recurso humano, después seguimos con el diseño e implementación de un plan de acción que incluya el diseño o rediseño del proceso de planeación de recursos humanos, y que este proceso incluya además el diseño o rediseño del tablero / *scorecard* de recursos humanos que nos genere la posibilidad de llevar las mediciones que requiramos.

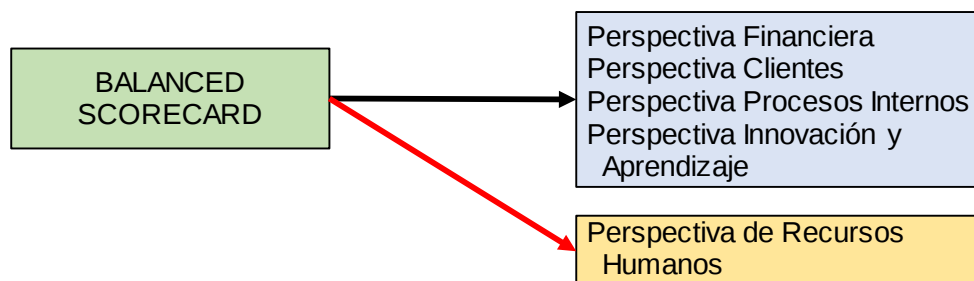
d) Construyendo los centros de información y reportes de recursos humanos

Como ya se ha mencionado, la razón de tener un modelo de medición de recursos humanos es contar con una forma de comunicar, al interior de la organización, información relevante que se pueda poner en acción y que nos permita conocer, entender y actuar sobre los costos y el valor agregado que se genera en cualquier aspecto concerniente al recurso humano.

El centro de reportes de recursos humanos se puede establecer de lo general a lo específico y contener varios niveles de información de acuerdo con el auditorio al que está dirigido (alta dirección, gerencia media, el jefe inmediato, el personal, el empleado).

Si empezamos por el primer nivel de la organización, asumiendo que existiera en esta organización el *balanced scorecard*, sería cuestión de agregar el quinto elemento relacionado con el *scorecard* de recursos humanos, como se muestra en la figura 14.3.

Figura 14.3



De este primer nivel de reporte se deberían desprender otros reportes de recursos humanos acordes con los cortes o niveles mencionados al inicio del capítulo; algunos de ellos deberían estar estandarizados para los niveles gerenciales o ser realizados por procesos; otros reportes deberían hacerse con base en la necesidad de información al momento.

Por los motivos antes mencionados, el centro de información del modelo de medición juega un papel muy importante, puesto que recopila y permite hacer los análisis dinámicos que el negocio requiera, con base en una plataforma tecnológica adecuada de sistemas de información.

El centro de reportes de recursos humanos debe partir del centro de información, el cual no tiene por qué incluir sólo información del proceso de recursos humanos, sino de todos los procesos de negocio, para llevar a cabo las correlaciones necesarias.

Los centros de información y de reportes deberían ser diseñados y contruidos con base en el establecimiento de los sistemas de contabilidad y control gerencial que están referidos en los capítulos 12 y 13, respectivamente, como se muestra en las figuras 14.4 y 14.5.

Figura 14.4

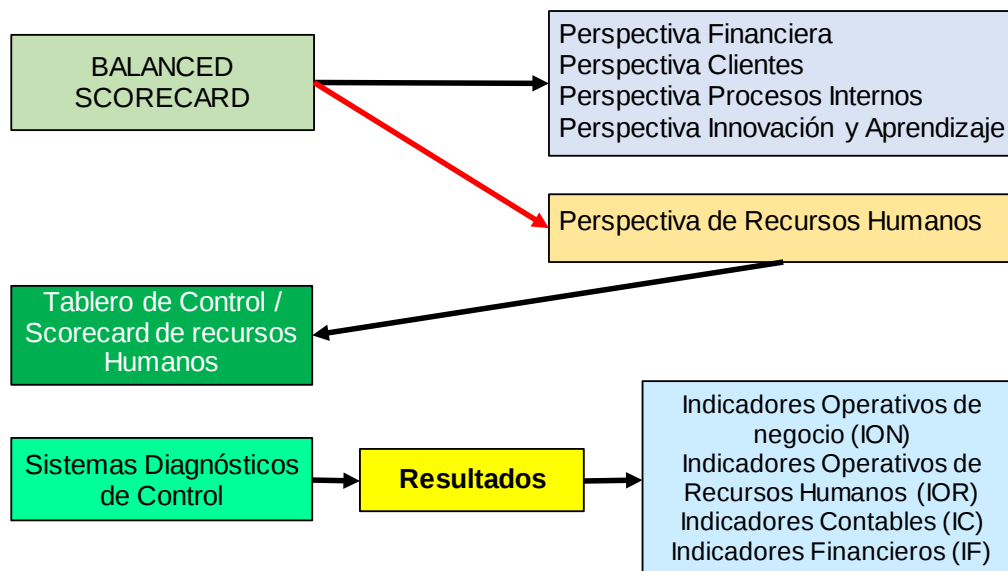
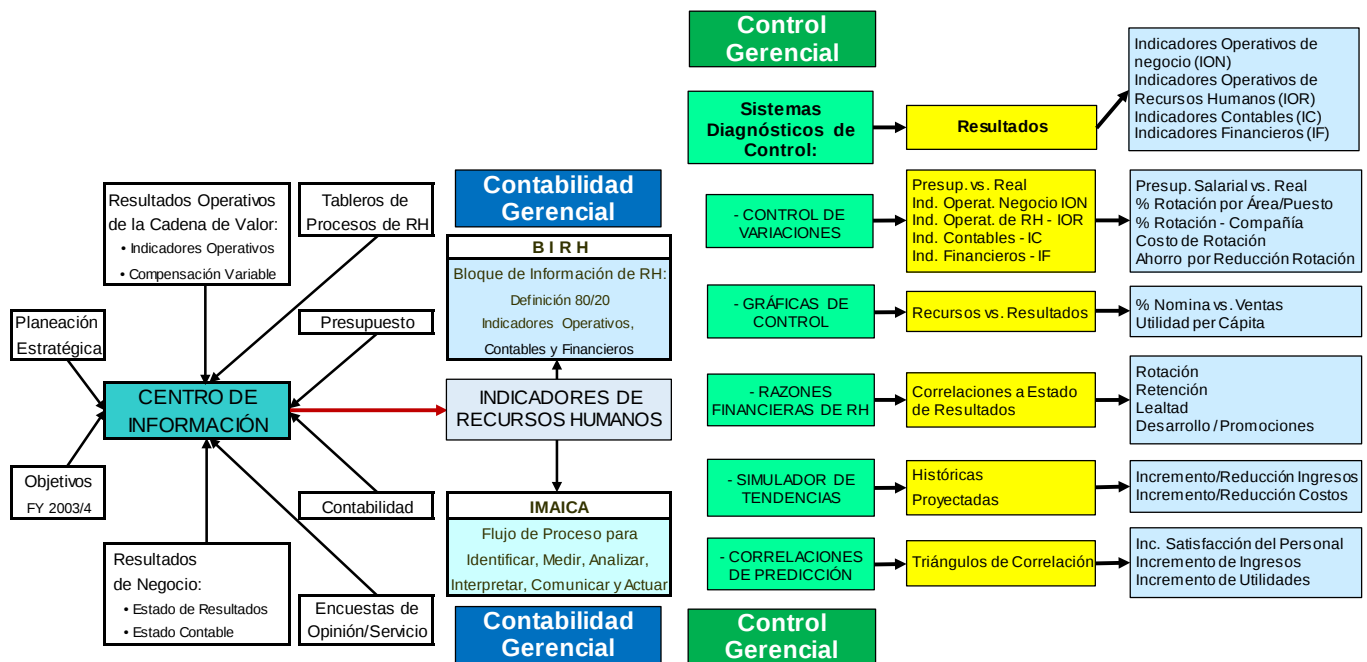


Figura 14.5



Según la base mostrada en las dos gráficas anteriores, se pueden derivar reportes concernientes a los recursos humanos por:

- niveles jerárquicos;
- procesos o áreas o departamentos del negocio;
- procesos o productos de recursos humanos;
- director, gerente o jefe inmediato;
- empleado;
- por cualesquiera otros que se puedan requerir;

De hecho, uno de los puntos más relevantes de la medición está relacionado con el reporte de cada uno de los que hacen la gestión de los recursos humanos y que miden la efectividad del jefe inmediato en los distintos procesos, mejores prácticas, productos y servicios de recursos humanos cuando se ejecuta un proceso de negocio.

En algunos casos aislados me he encontrado con reportes que reflejan el desempeño de todos los jefes inmediatos de un área en particular, y muestran los resultados operativos

de su gestión, como el índice de rotación o retención, de promociones, de transferencias o incluso de despidos o renunciaciones del personal que les reporta.

Cuando se hace esto resulta evidente que algunos jefes inmediatos se parecen al rey Midas, pues todo lo que tocan lo convierten en oro. En otras palabras, estos jefes inmediatos muestran tener talento, preparación e interés para, además de lograr los resultados del negocio, conseguir desarrollar, retener y promover a sus colaboradores como individuos y como equipo. Sin duda, estos jefes contribuyen a los buenos resultados del negocio.

Pero también hay jefes que hacen todo lo contrario, es decir, todo lo que tocan lo malogran, lo cual se manifiesta en un alto índice de rotación en su área de responsabilidad por despidos o renunciaciones. Si pudiéramos medir el impacto del costo directo y del costo de oportunidad que esto provoca en los resultados financieros del negocio, nos daríamos cuenta del daño o beneficio que esto ha generado. La suma de los resultados individuales dará el resultado de una determinada área o de la organización.

Cuando hablo de la gestión de los recursos humanos, me refiero al que es, probablemente, el aspecto más importante para llevar a cabo la evolución y transformación de lo relacionado al recurso humano. Una de las propuestas del libro es que la nueva generación de directores de recursos humanos estará representada en cada jefe inmediato (capítulo 6, primer inciso). Asimismo, también se hace la propuesta de que contemos con el tablero / *scorecard* por cada jefe inmediato, independientemente de su nivel jerárquico.

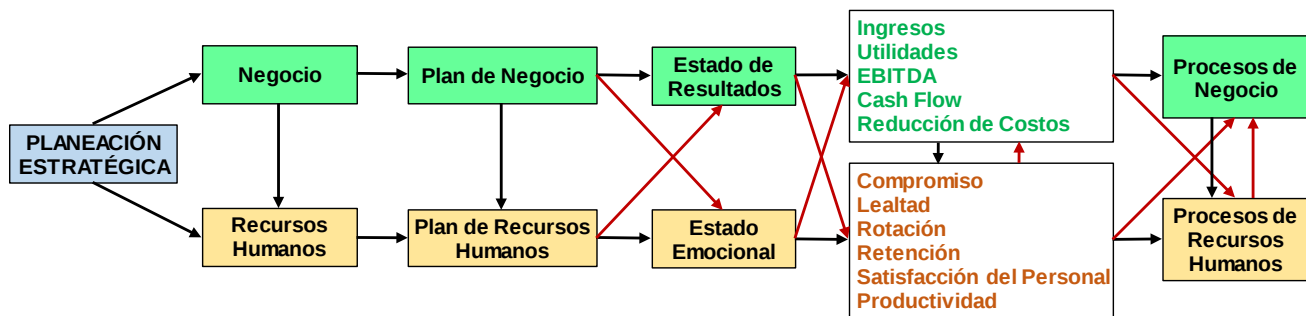
¿Cuáles indicadores convendría establecer? Es una buena pregunta, y su respuesta dependerá de muchos de los factores ya mencionados, como la estrategia, el plan de negocio, los objetivos y las necesidades, así como de la interpretación que hagamos de estos factores.

Otro punto muy importante que debe tomarse en cuenta es lo que se hace con los reportes que se elaboran. En muchos casos, dichos reportes se preparan y son distribuidos, pero no provocan ningún efecto. Un reporte debería provocar que se emprendan acciones y se tomen buenas decisiones. Los reportes deberían proveer también un análisis e interpretación de la información resultante, para decidir cuáles acciones se deberán llevar a cabo en consecuencia.

e) Construyendo los primeros pasos para la correlación del estado emocional con el estado de resultados

El tablero de control / *scorecard* de recursos humanos será la piedra angular para establecer correlaciones entre los indicadores de los recursos humanos del estado emocional con el estado de resultados del negocio (figura 14.6). Un ejemplo de esta correlación se ve reflejado en el anexo 1, en cuanto al costo o valor de oportunidad generado por la rotación del personal.

Figura 14.6



Una de las razones de ser del tablero de control / *scorecard* de recursos humanos es tener la capacidad para integrar en su centro de información indicadores tanto de recursos humanos como del negocio, para que de una manera organizada y sistematizada provean de información relevante para la toma de decisiones.

Lo relevante de contar con indicadores activos y pasivos es que permitan realizar correlaciones entre sí para encontrar tendencias y efectos de causalidad. Por ejemplo, puede ser que se dé una mayor productividad en las ventas o en el servicio cuando mejora la satisfacción del personal.

Cuando los indicadores de recursos humanos son correlacionados con los indicadores de negocio nos pueden mostrar otro tipo de tendencias y efectos de causalidad. Por ejemplo, un empleado satisfecho y contento puede retener y atraer nuevos clientes por la forma en que satisface las necesidades de éste (por su actitud de servicio, por ejemplo), lo que provocaría mayores ingresos y rentabilidad a través de estos clientes. A diferencia de los empleados que muestran su frustración hacia su propia compañía y, por lo mismo, tratan de una manera inadecuada a los clientes, quienes al final no sienten el menor deseo de regresar o recomendar nuevos clientes.

Se puede considerar que una forma de medir intangibles consiste en correlacionar datos e información, de tal forma que nos muestren tendencias, buscando siempre el efecto de causalidad que nos permita estimar, más que medir, la contribución de los recursos humanos, sea por las acciones realizadas en los procesos de negocio, en los procesos humanos, en quienes hacen la gestión de los recursos humanos, en los empleados, en la normatividad y en la facilitación del área de recursos humanos. Algunos intangibles, como la lealtad del personal, son difíciles de medir con exactitud, aunque sí se pueden estimar sus efectos.

En el anexo 1 se presenta un ejemplo de lo que ocurre cuando la rotación es controlada por una serie de acciones, no necesariamente limitadas al área de recursos humanos, que pueden redundar en mejoras en cuanto a la retención del personal. Esto puede implicar costos de oportunidad o, en su caso, valores de oportunidad que se vean reflejados en el estado de resultados.

Probablemente algunos indicadores que establezcamos en un principio deban ser sustituidos, pues en el primer intento no lograron el nivel de información deseado ni son accionables.

Como principio del modelo, si la información resultante no propicia accionabilidad, ni la toma de decisiones, ya sea por medio del reforzamiento o la corrección, entonces no vale la pena conservarla ni tiene caso mantener un indicador que dé información irrelevante.

Como ejercicio puede revisar los reportes que se generan actualmente en sus respectivas organizaciones, para determinar si la información es accionable y se pueden tomar decisiones.

En lo personal, he revisado reportes mensuales o trimestrales de recursos humanos de más de 50 páginas por mes, aunque a lo mucho dos de esas hojas dicen algo que pueda generar acciones, mientras que las demás páginas sólo contienen información de archivo. Probablemente esto debería ser parte de la información recopilada y mantenida en los tableros de procesos de recursos humanos como indicadores estáticos del centro de información.

He revisado otros reportes que, aunque lucen más ejecutivos, son más bien documentos decorativos que accionables, no sirven para la toma de decisiones. Pueden contener información muy buena, pero ni se analiza ni se interpreta, sólo se reporta sin tomar las acciones que se podrían estar tomando; en otras palabras, son meros reportes que no llevan a nada.

En mi experiencia, los indicadores o sus correlaciones pueden ser cíclicos, ya sea porque sirven para un año fiscal particular o porque con el tiempo la relevancia de la información que los originó se ha diluido hasta que ya no son accionables, ni para la toma de decisiones.

f) Construcción continua del modelo de medición

El desarrollo del modelo de medición es un proceso que se hace en concreto, no por decreto. Dicho desarrollo requiere de una elaboración paso a paso. No obstante, algunos de sus elementos pueden ser elaborados de manera simultánea, lo cual se consigue definiendo las fuentes de información pertinentes por las que se pueda ir conformando el centro de información con el que se trabajará.

El diseño del modelo debe y puede ser un proceso de optimización gradual, en el que se vaya paso a paso, un escalón tras otro, y que nos permita seguir construyendo una escalera de concreto sólida. Esto, a su vez, proporcionará una mayor profundidad en la información y el análisis para la toma de decisiones.

No es posible que por decreto se construya un modelo de medición y que ahí acabe todo. Es preciso aprender de cada intento que se haga que se puede mejorar, en cada ocasión, tanto el modelo como la posibilidad de medición a través de una metodología dinámica que permita medir el costo y el valor agregado de cada uno de los procesos, mejores prácticas, productos y servicios de recursos humanos. Para lograrlo se requiere la posibilidad de seguir construyendo una plataforma de información bien establecida, con el apoyo tecnológico y de sistemas requerido y que al final dé como entregable el tablero de control / *scorecard* de los procesos humanos de negocio.

Tener una primera versión del tablero de control / *scorecard* de recursos humanos es un primer paso para llegar a la versión número dos; se trata de un proceso de optimización constante y continua, que puede permitir avances al:

- Crear formas de medir cada uno de los procesos, mejores prácticas, productos y servicios de recursos humanos para convertirlos en proyectos de inversión que puedan ser medidos a través de su retorno sobre la inversión (ROI).

- Crear maneras para medir la contribución o el valor agregado que aporta cada uno de los procesos a la organización y para determinar quién es el responsable de hacerlo.
- Definir los pasos necesarios para analizar, justificar y decidir la subcontratación efectiva de los procesos, mejores prácticas, productos y servicios de recursos humanos, entendiendo los costos ocultos y considerando también los efectos organizacionales y financieros que pueden generar este tipo de decisiones.
- Posibilitar la renovación y actualización constante del modelo de medición.
- Otras situaciones que permitan el logro de la estrategia, el plan de negocio y los objetivos de las organizaciones.

g) Disciplina y secuencia en el modelo de medición

Tomando en cuenta lo anterior, se deben establecer disciplinas y secuencias de pasos para saber qué tipo de datos e información extraer, cómo explotarla y cómo generar acciones a través de ella. Esto se hace:

- Identificando los indicadores relevantes dentro de toda la gama de datos e información que pueda llegar a tener el centro de información; en otras palabras, el BIRH al que me he referido en el capítulo 12.
- Siguiendo la secuencia que marca el IMAICA (que también menciono en el capítulo 12), para generar un proceso efectivo, que incluya la identificación, medición, análisis, interpretación, comunicación y las acciones que se deriven.
- Buscando que el reporte genere acciones, es decir, deben ser reportes que permitan algún tipo de acción o plan de acción sobre ellos, esto es, que no sirvan sólo de decoración.

En ocasiones la información relevante se encuentra presente en el reporte, pero no se toma en cuenta por falta de análisis o interpretación de la información. En otras situaciones, los indicadores reflejados probablemente ya no cumplen con el cometido inicial que tenían, por lo que se convierten en datos de relleno que no dan pie a emprender acciones y a tomar decisiones.

h) Reflexiones finales sobre el modelo de medición

- La contabilidad gerencial ha sido uno de los eslabones perdidos de los recursos humanos, pues es una fuente natural de información que puede ser explotada.
- La contabilidad gerencial existe en la mayoría de las grandes compañías, aunque probablemente con otro nombre, pero normalmente no está diseñada para los fines que requiere el área de recursos humanos. En empresas pequeñas o no tan estructuradas, la información puede provenir de reportes financieros o contables, aunque ésta bien podría estar incompleta o imperfecta para el análisis y la toma de decisiones.
- La contabilidad gerencial referida no debe estar limitada a incluir sólo información sobre los procesos de recursos humanos y, por lo tanto, para uso exclusivo del área de recursos humanos, sino que debe ser una herramienta que incluya la información de todos los procesos del negocio y que pueda ser explotable en cualquier nivel del negocio.
- Puede ser normal llegar a una empresa, pedir información numérica y estadística relativa a los recursos humanos y que ésta tarde en llegar o nunca llegue, pues, como ocurre con frecuencia, dicha empresa no tiene forma de extraerla, quizá porque la tiene agrupada en grandes bloques que no permiten desglose alguno o porque no cuenta con un mecanismo para obtenerla desglosada.
- Recursos humanos debe tener en qué pararse, necesita de una plataforma que le permita manejarse con datos e información que ofrezca posibilidades consistentes para la planeación y la toma de decisiones. Ésta debería ser la base para el centro de información de recursos humanos que se incluye en el proceso de planeación de recursos humanos.
- El capital financiero se puede conseguir en lugares como Nueva York; el capital humano se puede conseguir en lugares que varían desde Tepito hasta Santa Fé. Ambos requieren de un proceso de planeación para poderlo lograr en tiempo y forma.
- Existen muchos indicadores operativos, desarrollados y establecidos, pero no están traducidos en indicadores contables y financieros en una forma que sean creíbles, confiables y oportunos, y que además nos brinden la posibilidad de medir el valor agregado de los procesos, mejores prácticas, productos y servicios de recursos humanos.

ANEXO 1

VALOR O COSTO DE OPORTUNIDAD

Para ejemplificar el manejo de los indicadores en sus tres niveles, pensemos que uno de los indicadores a medir es el relacionado con la rotación / retención del personal, el cual puede ser definido dentro del bloque de información de recursos humanos (BIRH) como uno de los indicadores para el centro de información de recursos humanos.

Partamos de un caso hipotético. En una compañía, el personal de ventas experimenta, en un año, un alto índice de rotación de personal (que alcanza hasta 45%), pero para el año siguiente lo baja a 30%, lo cual es una reducción importante.

Como indicador operativo del negocio, este resultado es una reducción relevante que podría merecer una felicitación, pero muchas veces no se toma en cuenta. ¿Tendrá un buen resultado operativo (como el anterior) algún tipo de repercusión en los resultados financieros del negocio?

El siguiente paso sería intentar establecer los costos de la rotación del personal a través de indicadores contables, identificando los costos que se generan en los procesos de recursos humanos dentro del proceso de negocio respectivo, como se muestra en la figura A-1.1, en la que se puede observar una reducción de 333 vendedores en la rotación del personal, lo cual significa un ahorro de 3'330,000.00 pesos al evitar incurrir nuevamente en los gastos por concepto de reclutamiento y entrenamiento de cada vendedor.

Figura A-1.1

ROTACIÓN DE PERSONAL

		Ahorro	
		2001	2002
		45%	30%
Bajas		1,000	667
Costo de reclutamiento por persona \$1,000	\$	1'000,000	\$ 667,000
Costo entrenamiento por persona \$9,000	\$	9'000,000	\$ 6'003,000
Costo total por persona		10'000,000	\$ 6'670,000
		Ahorro \$ 3'330,000	

El costo para reclutar a un vendedor es de 1,000 pesos, y el de su entrenamiento es de 9,000, lo que equivale a un costo total de 10,000 pesos. Si este costo se multiplica por la cantidad de bajas tanto en el 2001 como en el 2002 y obtenemos la diferencia entre los dos años, se obtiene como resultado el ahorro ya mencionado.

Una expectativa deseable de la dirección general en cuanto a los procesos de recursos humanos es que el área de recursos humanos optimice su operación ahorrando costos que repercutan en la rentabilidad de la empresa.

El logro del ahorro no depende solamente del área de recursos humanos, sino de quien lleva a cabo la gestión de los procesos. Cuando disminuye la rotación de personal significa que algo se hizo distinto o cambió. Ahora bien, aunque una meta importante sería bajarla aún más, en este momento mi intención es solamente mostrar el efecto monetario de la rotación del personal.

Como se puede observar en la figura A-1.2, un vendedor entrenado y experimentado, con más de seis meses en la operación podría generar ventas en promedio por 10,000 pesos al mes, mientras que uno con un mes en la organización, cuya curva de aprendizaje está en el inicio, puede generar ventas por un promedio de 4,000 pesos al mes, lo que nos da una diferencia de 6,000 pesos por mes, que son 72,000 pesos por año. Siendo así, si se multiplica esta cantidad por el número de bajas que se dan cada año y se hace la resta correspondiente, se puede hablar de un valor de oportunidad equivalente a 23'976,000 pesos.

Este valor de oportunidad significa la posibilidad de vender más al mantener a un grupo de vendedores estable, asumiendo que tienen un nivel deseado de productividad, de no darse esto, se podría dejar de vender la cantidad antes mencionada. De hecho, esta es una de las formas de ver un indicador financiero de la rotación del personal.

El valor de oportunidad de 23'976,000 pesos sumado al ahorro antes mencionado, nos hace llegar a la cantidad de 27'306,000 pesos. El ahorro de 3'330,000 pesos es un ahorro directo y tangible del proceso.

Figura A-1.2

ROTACIÓN DE PERSONAL

		Ahorro	
		2001	2002
		45%	30%
Bajas		1,000	667
Costo reclutamiento por persona \$ 1,000		\$ 1,000,000	\$ 667,000
Costo entrenamiento por persona \$ 9,000		\$ 9,000,000	\$ 6,003,000
Costo total por persona		\$ 10,000,000	\$ 6,670,000
		Ahorro \$ 3,330,000 12%	

		Valor de oportunidad	
		x mes	x año
Vendedor con 6 meses entrenado y experto		10,000	120,000
Vendedor con 1 mes sin curva de aprendizaje		\$ 4,000	\$ 48,000
Valor de oportunidad por vendedor		\$ 6,000	\$ 72,000
Valor de oportunidad por rotación anual		\$ 72,000,000	\$ 48,024,000
		Valor de oportunidad \$ 23,976,000 88%	
		Ahorro + Valor de Oportunidad = \$27,306,000 100%	

El ejemplo contrario consistiría en que de un año a otro la rotación del personal aumentara en vez de disminuir. Por ejemplo, si la rotación del personal se incrementa de 30 a 45%, el efecto del costo será inverso, esto es, habrá un costo directo adicional de 3'300,000 pesos y un costo de oportunidad de 23'976,000 pesos, como se puede apreciar en la figura A-1.3.

Figura A-1.3

ROTACIÓN DE PERSONAL

	Costo	
	2001	2002
	30%	45%
Bajas	667	1,000
Costo reclutamiento por persona	\$ 667,000	\$ 1,000,000
Costo entrenamiento por persona	\$ 6,003,000	\$ 9,000,000
Costo total por persona	\$ 6,670,000	\$ 10,000,000
	Costo adicional -\$ 3,330,000 12%	

	Costo de oportunidad	
	x mes	x año
Vendedor con 6 meses entrenado y experto	10,000	120,000
Vendedor con 1 mes sin curva de aprendizaje	\$ 4,000	\$ 48,000
Costo de oportunidad por vendedor	\$ 6,000	\$ 72,000
Costo de oportunidad por rotación anual	\$ 48,024,000	\$ 72,000,000
	Costo de oportunidad -\$ 23,976,000 88%	

Costo + Costo de oportunidad = -\$27,306,000 100%	
--	--

Los dos ejemplos anteriores reflejan los indicadores contables que no sólo constituyen rubros identificados, sino que, además, constituyen un gasto adicional o un ahorro en la operación.

Lo anterior nos puede servir de ejemplo para llegar al tercer paso, que sería establecer indicadores financieros como consecuencia de los indicadores operativos y contables, y la forma de hacerlo en este caso sería aprovechar el valor de oportunidad que se genera por haber reducido la rotación del personal. Dicha oportunidad propicia mayor estabilidad y genera más posibilidades, pues la compañía tendrá vendedores entrenados y experimentados que venden más y generan mayores ingresos que los vendedores novatos.

Tanto el costo de oportunidad como el valor de oportunidad podrían ser considerados como los indicadores financieros del proceso que reflejan cantidades de gasto o de generación de ingresos que pueden ser significativas.

Para que estos indicadores financieros puedan correlacionar el estado emocional con el de resultados, faltaría aún dar algunos pasos más.

El paso siguiente sería conocer el impacto que estos indicadores ejercen sobre el estado de resultados. En otras palabras, si existe un valor de oportunidad se puede establecer que cierto porcentaje de la rentabilidad bruta o neta del negocio se derivó del efecto de estabilizar la rotación del personal, como se refleja en la figura A-1.4.

Figura A-1.4

Valor de oportunidad			
	2001	2002	
% Rotación	45%	30%	
Bajas	1,000	667	
	x mes	x año	
Vendedor 6 meses entrenado y experto	\$ 10,000	\$ 120,000	
Vendedor con 1 mes sin curva de aprendizaje	\$ 4,000	\$ 48,000	
Valor de oport. por vend.	\$ 6,000	\$ 72,000	
Valor de Oport. por rot. anual	\$ 72,000,000	\$ 48,024,000	
Valor neto de oportunidad		\$ 23,976,000	

Ingresos ejemplo 1	\$ 218,640,000	\$ 218,640,000		
Valor de oportunidad		\$ 23,976,000		
Ingresos 1 (total)	\$ 218,640,000	\$ 242,616,000	\$ 23,976,000	9.88%
Utilidad bruta 40%	\$ 87,456,000	\$ 97,046,400	\$ 9,590,400	9.88%
Utilidad neta 20%	\$ 43,728,000	\$ 48,523,200	\$ 4,795,200	9.88%

Ingresos ejemplo 2	\$ 218,640,000	\$ 226,024,000		
Valor de oportunidad		\$ 23,976,000		
Ingresos 2 (total)	\$ 218,640,000	\$ 250,000,000	\$ 31,360,000	12.54%
Utilidad bruta 40%	\$ 87,456,000	\$ 100,000,000	\$ 12,544,000	12.54%
Utilidad neta 20%	\$ 43,728,000	\$ 50,000,000	\$ 6,272,000	12.54%

El cuadro de ingresos, ejemplo 1, refleja un supuesto estado de resultados. En él se puede observar que la adición del valor de oportunidad a lo vendido el año anterior equivale a 9.88% adicional o de incremento en los ingresos y en la rentabilidad.

Otra forma de analizar este hecho consistiría en examinar el cuadro de ingresos, ejemplo 2, en el que se puede asumir que los ingresos llegaron en realidad a 250'000,000 pesos, de los cuales la contribución a la estabilidad o baja en la rotación del personal incluye el valor de oportunidad, el cual equivale a 10.43% de los ingresos totales, a 7.97% en la utilidad bruta y a 12.54% en la utilidad neta.

Siendo así, se puede percibir que mantener una plantilla estable de ventas ayuda a incrementar tanto los ingresos como la rentabilidad.

Siguiendo la secuencia previa, sin en vez de valor de oportunidad habláramos del costo de oportunidad, se podría asumir o estimar lo que se deja de ganar, como se muestra en la figura A-1.5.

Figura A-1.5

Costo de oportunidad		
	2001	2002
% rotación	30%	45%
Bajas	667	1,000
	x mes	x año
Vendedor con 6 meses entrenado y experto	\$ 10,000	\$ 120,000
Vendedor con 1 mes sin curva de aprendizaje	\$ 4,000	\$ 48,000
Costo de oport. por vendedor	\$ 6,000	\$ 72,000
Costo de oport. por rot. anual	\$ 48,024,000	\$ 72,000,000
Costo de oportunidad		-\$ 23,976,000

Ingresos ejemplo 3	\$ 218,640,000	\$ 218,640,000		
Costo de oportunidad		-\$ 23,976,000		
Ingresos 2 (total)	\$ 218,640,000	\$ 194,664,000	-\$ 23,976,000	-12.32%
Utilidad bruta 40%	\$ 87,456,000	\$ 77,865,600	-\$ 9,590,400	-12.32%
Utilidad neta 20%	\$ 43,728,000	\$ 38,932,800	-\$ 4,795,200	-12.32%

Ingresos ejemplo 4	\$ 218,640,000	\$ 218,640,000		
Costo de oportunidad		\$ 23,976,000		
Ingresos 2 (total)	\$ 218,640,000	\$ 242,616,000	-\$ 23,976,000	-9.88%
Utilidad bruta 40%	\$ 87,456,000	\$ 97,046,400	-\$ 9,590,400	-9.88%
Utilidad neta 20%	\$ 43,728,000	\$ 48,523,200	-\$ 4,795,200	-9.88%

En cuanto a los ingresos del ejemplo 3, asumiendo que se vendió menos que el año pasado, puede observarse que hay una cantidad de 23'976,000 pesos que se dejó de vender (o de ingresos), como el costo de oportunidad que se perdió por la inestabilidad que genera una alta rotación del personal. En el ejemplo se refleja el costo de oportunidad que equivale a 12.32% tanto en los ingresos como en las rentabilidades bruta y neta.

En los ingresos del ejemplo 4, si se hubiera vendido lo mismo que el año previo, se podría asumir que las ventas pudieron llegar a 242'616,000 pesos si no se hubiera tenido el costo de oportunidad provocado por la rotación del personal equivalente a 23'976,000 pesos. Dicho de otra manera, se pudo haber vendido 9.88% más de no haber sido por el costo de oportunidad.

La forma de analizar lo anterior tiene varias aristas y, aunque son sólo estimaciones, de alguna forma muestran el efecto de una rotación alta.

Es claro que se deben investigar las causas de la rotación del personal y establecer las acciones para poder controlarla y disminuirla. Pese a ello, este anexo muestra el efecto financiero que ejerce la rotación del personal.

ANEXO 2

CONTABILIDAD Y CONTROL GERENCIAL

La contabilidad gerencial, referida en el capítulo 12, para establecerse requiere de una estructura de costos que comienza al definir los procesos de recursos humanos actuales y futuros, para que derivados de éstos se puedan determinar sus cuentas y subcuentas, como se muestra en la figura A-2.1, formando el primer eje —en este caso el vertical— de la estructura de costos para el sistema de contabilidad gerencial.

Figura A-2.1

PROCESOS DE RECURSOS HUMANOS	Sistema de Contabilidad Gerencial de RH - BIRH Cuentas de RH	Sistema de Contabilidad Gerencial de RH - BIRH
1. PLANEACIÓN DE RECURSOS HUMANOS	Planeación	
A) Planeación de recursos humanos y desarrollo organizacional		Planeación de recursos humanos y desarrollo organizacional
B) Ejecución / gestión de recursos humanos		Gestión del recurso humano
C) Medición tablero de control / <i>scorecard</i> de recursos humanos		Tablero de control / Scorecard de recursos humanos
2. INTEGRACIÓN DE CAPITAL HUMANO	Integración	
A) Reclutamiento		Reclutamiento
B) Selección		Selección
C) Contratación		Contratación
3. ENTRENAMIENTO	Entrenamiento	
Entrenamiento inicial / inducción		Inducción
Entrenamiento corporativo		Entrenamiento gerencial
Entrenamiento operativo		Entrenamiento operativo
4. COMPENSACIÓN Y RECONOCIMIENTOS	Compensación	
A) Compensación base		Compensación base
B) Compensación variable		Compensación variable
C) Reconocimientos económicos		Reconocimientos económicos
C) Reconocimientos no económicos		Reconocimientos no económicos
5. COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL	Comunicación	
A) Plan de comunicación		Plan de comunicación
B) Medios de comunicación		Medios de comunicación
6. ADMINISTRACIÓN DE REC. HUMANOS	Administración	
A) Contratación y expedientes		Contrataciones
B) Nómina		Nómina
C) Relaciones laborales y con empleados		Relaciones laborales
D) Salud ocupacional		Salud ocupacional

Idealmente, dicha estructura de costos sería la misma que la de la contabilidad actual de la organización. Sin embargo, puede ocurrir que la estructura no pueda ser utilizada por

no tener los desgloses necesarios. De ser así, debe diseñarse una estructura que cumpla con las necesidades de información propias para el modelo de medición establecido.

Lo que estamos logrando con esta estructura de costos es la definición de los indicadores contables de los procesos de recursos humanos (figura A-2.2), que permitan la identificación de los costos por proceso, mejor práctica, producto, servicio y actividad, tanto para los indicadores contables establecidos a través del BIRH, como los que aleatoriamente se deban establecer para extraer información de una necesidad específica.

Figura A-2.2

PROCESOS DE RECURSOS HUMANOS	Sistema de Contabilidad Gerencial de RH - BIRH Cuentas de RH	Sistema de Contabilidad Gerencial de RH - BIRH	Sistema de Contabilidad Gerencial de RH - BIRH Costos - Indicadores Contables
1. PLANEACIÓN DE RECURSOS HUMANOS A) Planeación de recursos humanos y desarrollo organizacional B) Ejecución / gestión de recursos humanos C) Medición tablero de control / <i>scorecard</i> de recursos humanos	Planeación	Planeación de recursos humanos y desarrollo organizacional Gestión del recurso humano Tablero de control / Scorecard de recursos humanos	1. COSTO DE PLANEACIÓN A) Costo de planeación de recursos humanos y desarrollo organizacional B) Ejecución / gestión del recurso humano C) Medición - tablero de control / <i>scorecard</i> de recursos humanos
2. INTEGRACIÓN DE CAPITAL HUMANO A) Reclutamiento B) Selección C) Contratación	Integración	Reclutamiento Selección Contratación	2. COSTO DE INTEGRACIÓN A) Costo del reclutamiento B) Costo de la selección C) Costo de contratación
3. ENTRENAMIENTO Entrenamiento inicial / inducción Entrenamiento corporativo Entrenamiento operativo	Entrenamiento	Inducción Entrenamiento gerencial Entrenamiento operativo	3. COSTO DEL ENTRENAMIENTO Costo de la inducción Costo del entrenamiento gerencial Costo del entrenamiento operativo
4. COMPENSACIÓN Y RECONOCIMIENTOS A) Compensación base B) Compensación variable C) Reconocimientos económicos C) Reconocimientos no económicos	Compensación	Compensación base Compensación variable Reconocimientos económicos Reconocimientos no económicos	4. COSTO COMPENSACIÓN y RECONOCIMIENTOS A) Costo compensación base B) Costo compensación variable C) Costo reconocimientos económicos D) Costo reconoc. No económicos
5. COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL A) Plan de comunicación B) Medios de comunicación	Comunicación	Plan de comunicación Medios de comunicación	5. COSTO COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL A) Plan de comunicación B) Costo medios de comunicación
6. ADMINISTRACIÓN DE REC. HUMANOS A) Contratación y expedientes B) Nómina C) Relaciones laborales y con empleados D) Salud ocupacional	Administración	Contrataciones Nómina Relaciones laborales Salud ocupacional	6. COSTO ADMINISTRACIÓN DE REC. HUMANOS A) Costo contrataciones y expedientes B) Costo total nomina C) Relaciones laborales / empleados D) Salud Ocupacional

Si continuamos con la idea establecida en el párrafo anterior, lo que sigue es el establecimiento de los centros y subcentros de costos, de acuerdo con los procesos de negocio, de servicio o de apoyo. De esta forma será posible conformar en forma matricial la estructura de costos del sistema de contabilidad gerencial que aparece en la figura A-2.3).

Figura A-2.3

ESTRUCTURA DE COSTOS	CENTROS DE COSTO	Dirección de manufactura	Dirección de ventas	Dirección de distribución	Dirección de servicio
	Subcentros de costo	Producción 1	Ventas área 1	Centro de distribución 1	Centro de atención telefónica 1
		Producción 2	Ventas área 2	Centro de distribución 2	Centro de atención telefónica2
		Mantenimiento	Ventas área 3	Centro de distribución 3	Centro de atención telefónica 3
CUENTAS de RH	Subcuentas de RH				
Planeación					
	Planeación de RH y desarrollo organizacional				
	Gestión del recurso humano				
	Tablero de control / <i>scorecard</i> de recursos humanos				
Integración					
	Reclutamiento				
	Selección				
Entrenamiento	Contratación				
	Inducción				
	Entrenamiento gerencial				
Compensación	Entrenamiento operativo				
	Compensación base				
	Compensación variable				
Comunicación	Reconocimientos económicos				
	Reconocimientos no económicos				
Administración					
	Plan de comunicación				
	Medios de comunicación				
Administración					
	Contrataciones				
	Nómina				
	Relaciones laborales				
	Salud ocupacional				

Para continuar con el orden al momento de llevar a cabo mediciones, los procesos de recursos humanos (definidos como base para la estructura de costos), deben contribuir a la realización del siguiente paso: derivar y alinear las políticas requeridas para controlar la correcta aplicación de los procesos, productos y servicios de dichos recursos (figura A-2.4).

Figura A-2.4

PROCESOS DE RECURSOS HUMANOS	Sistema de Control Gerencial de RH Control de Políticas de RH
1. PLANEACIÓN DE RECURSOS HUMANOS	
A) Planeación de recursos humanos y desarrollo organizacional	Organigramas, presupuesto de personal, creación de puestos nuevos
B) Ejecución / gestión de recursos humanos	Movimientos de personal, span de control
C) Medición tablero de control / <i>scorecard</i> de recursos humanos	Criterios de medición
2. INTEGRACIÓN DE CAPITAL HUMANO	
A) Reclutamiento	Reclutamiento interno
B) Selección	Criterios de selección
C) Contratación	Contratación de familiares
3. ENTRENAMIENTO	
Entrenamiento inicial / inducción	Costo de la inducción
Entrenamiento corporativo	Costo del entrenamiento gerencial
Entrenamiento operativo	Costo del entrenamiento operativo
4. COMPENSACIÓN Y RECONOCIMIENTOS	
A) Compensación base	Planeación de la compensación
B) Compensación variable	Diseño de la compensación variable
C) Reconocimientos económicos	Criterios de implementación
C) Reconocimientos no económicos	Criterios para premios
5. COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL	
A) Plan de comunicación	Plan de medios
B) Medios de comunicación	Revista interna
6. ADMINISTRACIÓN DE REC. HUMANOS	
A) Contratación y expedientes	Expediente electrónico
B) Nómina	Tiempo extra
C) Relaciones laborales y con empleados	Despidos de personal
D) Salud ocupacional	Manejo de adicciones del personal

Como se menciona en el capítulo 13, esta gráfica se inicia a partir de los procesos definidos por el negocio, los cuales pueden ser distintos o variar de una organización a otra. Lo principal es definir cuáles son y, de ahí, derivar las políticas respectivas, establecidas manualmente o en forma sistematizada. A continuación se le da el orden y consistencia al momento en que se lleva a cabo la gestión de los procesos, mejores prácticas, productos y servicios de recursos humanos a través de terceros, es decir, a través de los jefes inmediatos.

Una vez definidos los indicadores contables, el siguiente paso será definir los indicadores operativos y financieros, siguiendo la secuencia iniciada desde los procesos de recursos humanos que puede observarse en la figura A-2.5.

Figura A-2.5

PROCESOS DE RECURSOS HUMANOS	Sistema de Contabilidad Gerencial de RH - BIRH Costos - Indicadores Contables	Sistema de Contabilidad Gerencial de RH - BIRH Indicadores Operativos de RH	Sistema de Contabilidad Gerencial de RH - BIRH Indicadores Financieros de RH
1. PLANEACIÓN DE RECURSOS HUMANOS A) Planeación de recursos humanos y desarrollo organizacional B) Ejecución / gestión de recursos humanos C) Medición tablero de control / <i>scorecard</i> de recursos humanos	1. COSTO DE PLANEACIÓN A) Costo de planeación de recursos humanos y desarrollo organizacional B) Ejecución / gestión del recurso humano C) Indicadores contables - tablero de control / <i>scorecard</i> de recursos humanos	A) # y % de puestos creados y no planeados B) % mejora de resultados en eval. desemp. C) Indicadores operativos - tablero de control / <i>scorecard</i> de recursos humanos	A) Costo de oportunidad por falta de planeación B) Valor de oportunidad - evaluación desemp. C) Indicadores financieros - estado emocional / tablero de control
2. INTEGRACIÓN DE CAPITAL HUMANO A) Reclutamiento B) Selección C) Contratación	2. COSTO DE INTEGRACIÓN A) Costo del reclutamiento B) Costo de la selección C) Costo de contratación	A) # de días promedio p/ cobertura vacantes B) # y % de fuentes de reclutamiento C) % retención / rotación por gener. anual	A) Costo o valor de oportunidad del reclut. B) Costo o valor de oportunidad de selecc. C) Costo de oportunidad por talento perdido
3. ENTRENAMIENTO Entrenamiento inicial / inducción Entrenamiento corporativo Entrenamiento operativo	3. COSTO DEL ENTRENAMIENTO Costo de la inducción Costo del entrenamiento gerencial Costo del entrenamiento operativo	A) # y % cump. programa de inducción B) # de horas de entrenamiento C) # horas de entrenamiento por empleado	A) ROI por evento B) Costo o valor por integración efectiva C) Costo o valor de oportunidad por evento
4. COMPENSACIÓN Y RECONOCIMIENTOS A) Compensación base B) Compensación variable C) Reconocimientos económicos D) Reconocimientos no económicos	4. COSTO COMPENSACIÓN y RECONOCIMIENTOS A) Costo compensación base B) Costo compensación variable C) Costo reconocimientos económicos D) Costo reconoc. no económicos	A) Posicionamiento vs. mercado B) % de compensación vs. base C) Equidad interna D) Equidad externa	A) Costo de oportunidad por compet. salar. B) Valor de oportunidad por resulta excedidos C) ROI de reconocimientos económicos D) ROI de reconocimientos no económicos
5. COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL A) Plan de comunicación B) Medios de comunicación	5. COSTO COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL A) Plan de comunicación B) Costo medios de comunicación	A) Costo por revista / por empleado B) # de revistas producidas y distribuidas	A) Valor oportunidad por alineam. organiz. B) Costo oportunidad por desalineamiento
6. ADMINISTRACIÓN DE REC. HUMANOS A) Contratación y expedientes B) Nómina C) Relaciones laborales y con empleados D) Salud ocupacional	6. COSTO ADMINISTRACIÓN DE REC. HUMANOS A) Costo contrataciones y expedientes B) Costo total nómina C) Relaciones laborales / empleados D) Salud ocupacional	A) # de expedientes actualizados B) % y # altas y bajas a destiempo C) % demandas resueltas vs. # total D) % cumplimiento de exámenes médicos	A) Costo oportunidad por demandas perdidas B) Costo oportunidad extemporáneas / IMSS C) Valor oportunidad manejo laboral efectivo D) Valor de oportunidad de salud ocupacional

Es factible que existan indicadores operativos o financieros establecidos con anterioridad, por lo que será conveniente hacer esta secuencia a la inversa para establecer el indicador contable y para lograr, de esta manera, la posibilidad de correlacionar los tres indicadores.

Importante por mencionar, los indicadores tanto contables, operativos y financieros indicados en los gráficos son enunciativos, no limitativos, es claro que podemos identificar una gran variedad en adición a los incluidos al momento.

Establecer una secuencia ordenada respecto de los indicadores es una acción de suma importancia en los procesos definidos. Se busca una correlación de los indicadores operativos con los contables y, finalmente, con los financieros.

Estos últimos deben ser el punto de partida para establecer los indicadores e información relevante que puedan, a su vez, correlacionarse con el estado de resultados. Lo anterior se ejemplifica en el anexo 1, cuando se habla de la rotación del personal. Sobre un mismo punto se cuenta con los tres indicadores. Se pasa de un indicador operativo (que

refleja una mejora operativa) a un indicador contable (que refleja un ahorro en el costo). Al final se alcanza un indicador financiero que refleja un valor de oportunidad correlacionado con el estado de resultados.

ANEXO 3

CONTRIBUCIÓN A TRAVÉS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Para establecer la correlación de la mejora en la evaluación del desempeño con los ingresos y la rentabilidad de un negocio, es preciso partir del establecimiento de un costo para un puesto gerencial, así como de distintas contribuciones que dependerán del nivel de desempeño. Lo anterior se representa en la figura A-3.1, donde el nivel 1 es el óptimo y el nivel 4, el de desempeño, es más pobre.

Figura A-3.1

2001		
	por mes	por año
Costo promedio de gerente	\$ 40,000	\$ 480,000
Costo gerente nivel 1	\$ 60,000	\$ 720,000
Costo gerente nivel 2	\$ 52,000	\$ 624,000
Costo gerente nivel 3	\$ 44,000	\$ 528,000
Costo gerente nivel 4	\$ 37,000	\$ 444,000

2002		
	por mes	por año
Costo promedio de gerente	\$ 40,000	\$ 480,000
Costo gerente nivel 1	\$ 60,000	\$ 720,000
Costo gerente nivel 2	\$ 52,000	\$ 624,000
Costo gerente nivel 3	\$ 45,000	\$ 540,000
Costo gerente nivel 4	\$ 37,000	\$ 444,000

Se establece que el costo promedio de un puesto gerencial de \$ 40,000 pesos, y los niveles de contribución se estiman de acuerdo con el desempeño, por lo que el gerente que produce más es el que está en el nivel 1, con \$ 20,000 pesos de contribución, y el de nivel 4 cuesta \$ 3,000 pesos, en ambos casos por mes.

En figura A-3.2 se registra el número de empleados por año de acuerdo con el nivel de desempeño. Ahí se observa un cambio en el 2002 con respecto al 2001.

Figura A-3.2

	2001		Número de empleados
	por mes	por año	
Costo promedio de gerente	\$ 40,000	\$ 480,000	
Costo gerente nivel 1	\$ 60,000	\$ 720,000	3
Costo gerente nivel 2	\$ 52,000	\$ 624,000	6
Costo gerente nivel 3	\$ 44,000	\$ 528,000	10
Costo gerente nivel 4	\$ 37,000	\$ 444,000	3
			22

	2002		Número de empleados
	por mes	por año	
Costo promedio de gerente	\$ 40,000	\$ 480,000	
Costo gerente nivel 1	\$ 60,000	\$ 720,000	5
Costo gerente nivel 2	\$ 52,000	\$ 624,000	8
Costo gerente nivel 3	\$ 45,000	\$ 540,000	7
Costo gerente nivel 4	\$ 37,000	\$ 444,000	2
			22

Lo que significa que, por alguna razón, el desempeño de este grupo gerencial se mejoró, lo cual es un logro, pues la contribución porcentual por nivel de desempeño mejoró, como se observa en la figura A-3.3. En el nivel 1 subió del 14 al 23%, en el nivel 2 del 27 al 36%, en el 3 del 45 al 32%, lo cual resulta positivo, pues se redujo el nivel de mediocridad o bajo desempeño, lo mismo que en el nivel 4 del 14 al 9%.

Figura A-3.3

	2001		Número de empleados	%	Contrib. x nivel	%	Cont. por nivel 1	Dif. vs. niv. 1	%
	por mes	por año							
Costo promedio de gerente	\$ 40,000	\$ 480,000							
Costo gerente nivel 1	\$ 60,000	\$ 720,000	3	14%	\$ 2,160,000	17%	\$ 2,160,000	\$ -	0%
Costo gerente nivel 2	\$ 52,000	\$ 624,000	6	27%	\$ 3,744,000	30%	\$ 4,320,000	-\$ 576,000	-13%
Costo gerente nivel 3	\$ 44,000	\$ 528,000	10	45%	\$ 5,280,000	42%	\$ 7,200,000	-\$ 1,920,000	-27%
Costo gerente nivel 4	\$ 37,000	\$ 444,000	3	14%	\$ 1,332,000	11%	\$ 2,160,000	-\$ 828,000	-38%
			22	100%	\$ 12,516,000	100%	\$ 15,840,000	-\$ 3,324,000	-21%

	2002		Número de empleados	%	Contrib. x nivel	%	Cont. por nivel 1	Dif. vs. Niv. 1	%
	por mes	por año							
Costo promedio de gerente	\$ 40,000	\$ 480,000							
Costo gerente nivel 1	\$ 60,000	\$ 720,000	5	23%	\$ 3,600,000	27%	\$ 3,600,000	\$ -	0%
Costo gerente nivel 2	\$ 52,000	\$ 624,000	8	36%	\$ 4,992,000	38%	\$ 5,760,000	-\$ 768,000	-13%
Costo gerente nivel 3	\$ 45,000	\$ 540,000	7	32%	\$ 3,780,000	29%	\$ 5,040,000	-\$ 1,260,000	-25%
Costo gerente nivel 4	\$ 37,000	\$ 444,000	2	9%	\$ 888,000	7%	\$ 1,440,000	-\$ 552,000	-38%
			22	100%	\$ 13,260,000	100%	\$ 15,840,000	-\$ 2,580,000	-16%

Diferencia \$ 744,000

\$ 744,000

En la figura A-3.3 se muestra la columna de contribución por nivel, que incluye la cantidad de empleados por nivel, multiplicado por el nivel de contribución anual con los niveles actuales de desempeño. La segunda columna indica la contribución en comparación con el nivel 1, calculada como si el desempeño de los empleados hubiera sido equivalente al nivel 1, es decir, que se está dejando de producir por no alcanzar el máximo nivel de desempeño.

La siguiente columna marca la diferencia entre la columna de contribución por nivel en comparación con la contribución del nivel 1, lo cual refleja el costo de oportunidad por nivel.

La cantidad de 3'324,000 pesos de 2001 es la diferencia o el costo de oportunidad que se está dejando de generar por no tener a todo el personal en el nivel 1. No obstante, ¿sería idealista pensar que todos puedan alcanzar el nivel 1?

Para el 2002 hay un aumento en el nivel 1 de tres a cinco empleados, en el nivel 2 es de seis a ocho, en el nivel 3 es de 10 a siete y en el nivel 4 es de tres a dos empleados, por lo que la diferencia de contribución en comparación con el nivel 1 es de 2'580,000 pesos, lo cual significa que se redujo el costo de oportunidad en 744,000 pesos, lo cual se presenta en la figura A-3.4.

Figura A-3.4

2001			Número de empleados						
	por mes	por año		%	Contrib. x nivel	%	Cont. por nivel 1		
Costo promedio de gerente	\$ 40,000	\$ 480,000						Dif. vs. niv. 1	%
Costo gerente nivel 1	\$ 60,000	\$ 720,000	3	14%	\$ 2,160,000	17%	\$ 2,160,000	\$ -	0%
Costo gerente nivel 2	\$ 52,000	\$ 624,000	6	27%	\$ 3,744,000	30%	\$ 4,320,000	-\$ 576,000	-13%
Costo gerente nivel 3	\$ 44,000	\$ 528,000	10	45%	\$ 5,280,000	42%	\$ 7,200,000	-\$ 1,920,000	-27%
Costo gerente nivel 4	\$ 37,000	\$ 444,000	3	14%	\$ 1,332,000	11%	\$ 2,160,000	-\$ 828,000	-38%
			22	100%	\$ 12,516,000	100%	\$ 15,840,000	-\$ 3,324,000	-21%

2002			Número de empleados						
	por mes	por año		%	Contrib. x nivel	%	Cont. por nivel 1		%
Costo promedio de gerente	\$ 40,000	\$ 480,000						Dif. vs. Niv. 1	%
Costo gerente nivel 1	\$ 60,000	\$ 720,000	5	23%	\$ 3,600,000	27%	\$ 3,600,000	\$ -	0%
Costo gerente nivel 2	\$ 52,000	\$ 624,000	8	36%	\$ 4,992,000	38%	\$ 5,760,000	-\$ 768,000	-13%
Costo gerente nivel 3	\$ 45,000	\$ 540,000	7	32%	\$ 3,780,000	29%	\$ 5,040,000	-\$ 1,260,000	-25%
Costo gerente nivel 4	\$ 37,000	\$ 444,000	2	9%	\$ 888,000	7%	\$ 1,440,000	-\$ 552,000	-38%
			22	100%	\$ 13,260,000	100%	\$ 15,840,000	-\$ 2,580,000	-16%

Diferencia \$ 744,000

\$ 744,000

\$ 12,516,000	\$ 15,840,000	-\$3,324,000	79%
\$ 13,260,000	\$ 15,840,000	-\$2,580,000	84%
INCREMENTO DE LA PRODUCTIVIDAD			5%
VALOR DE OPORTUNIDAD			\$744,000

Esto significa que entre 2001 y 2002 se generó un valor de oportunidad de 744,000 pesos, equivalente a un incremento de 5% de la productividad en este grupo gerencial.

El producto de la evaluación del desempeño busca claramente mejorar la productividad, y este ejercicio puede ser una forma de relacionar la mejora con el nivel operativo en una contribución financiera al negocio. Aunque las bases están estimadas, reflejan la contribución (en este caso como valor de oportunidad) que se dio con un incremento en la productividad del 5% equivalente a 744,000 pesos.



Pablo Santa María González

Ha sido directivo y consultor en temas relacionados con el diagnóstico, diseño y desarrollo de:

- las organizaciones,
- los recursos humanos y
- los líderes que llevan a cabo esta gestión.

Después de una exitosa carrera en compañías tales como Grupo Condumex, Richardson Vicks, Procter & Gamble y Grupo Elektra, ocupando diversas posiciones directivas tanto en México como en otros países latinoamericanos, decide darse un sabático que le permitiera analizar y cuestionar la forma en que se lleva a cabo la gestión de los recursos humanos en los negocios, este libro es su propuesta de un modelo de negocio optimizado y renovado para lo relacionado al recurso humano que responda y proponga soluciones a las necesidades actuales y futuras de las organizaciones.

Tiene estudios en la licenciatura de Relaciones Industriales con la Universidad del Valle de México, MBA con la Universidad de Texas en Austin y con el Instituto Tecnológico de Estudios Superiores, Campus Ciudad de México.

Es profesor para la carrera de Recursos Humanos en la Universidad Iberoamericana de la Ciudad de México, y conferencista en temas relacionados.

Radica en Vancouver, Canadá, y la Ciudad de México, desde donde coordina sus actividades de consultoría para México y Latinoamérica.

Procesos ~~Recursos~~ Humanos en los Negocios

Del estado de resultados al estado emocional

El "estado emocional":

- Puede ser definido como el "grado de involucramiento, compromiso, orgullo, satisfacción..." del personal que labora en una organización.
- Está "correlacionado" con el "estado de resultados" de la organización, aunque "no se conoce el impacto positivo o negativo" que se produce, pues normalmente no se llega a medir, ni a estimar.
- Podría ser evidente que la combinación más "adecuada y efectiva" para el negocio y para el personal es la del cuadrante 2, y la peor la del cuadrante 4. ¿Cuál será la más adecuada entre el cuadrante 1 y 3?
- En la parte I y III del libro, se establecen los medios para poder correlacionar indicadores del estado de resultados y del estado emocional, y dar la posibilidad de conocer así los impactos y combinaciones que se pueden generar en la gestión organizacional.



**¿En cuál cuadrante se encuentra la gestión de su
organización, área, departamento, o puesto?**

¿De quién es esta responsabilidad?

Lic. Javier Millán D. — Director Corporativo de Personal — Grupo Bimbo: En el cotidiano mundo del trabajo no se pone en duda que un negocio deba ser negocio. Lo que se pone en duda con frecuencia es la inversión en las personas. Pablo no sólo concilia este aparente opuesto de Negocio-Persona, sino que los conjuga íntimamente ofreciendo medios prácticos para lograr un 'maridaje' de círculo virtuoso.

Lic. Martín Ibáñez-Frocham — Director de Market Development Latinotunérica — Mercer: Procesos humanos de negocio nos acerca una mirada renovada de los principales aspectos relacionados con la gestión de las personas en las organizaciones, comenzando con su conexión con el plan de negocios y finalizando con un modelo de medición. Pablo nos lleva a recorrer los diferentes temas que crean estados de resultados exitosos, acompañado por un fortalecimiento del estado "emocional" de las organizaciones.

Mtra. Ma. Cristina Huerta S. — Coordinadora Licenciatura en Relaciones Industriales — Recursos Humanos - Universidad Iberoamericana — Cd. de México: Hablar de los Procesos Humanos en los negocios, será el libro complementario que se requiere para una buena formación curricular del profesional de Recursos Humanos. Es el libro innovador que nos plantea las nuevas tendencias de los negocios y las competencias que requiere el profesional de Recursos Humanos para impactar sus resultados alineados a estrategias organizacionales desde el enfoque humano, tomando en cuenta todos los recursos de las prácticas en la gestión del recurso humano, aplicando un proceso claro en cada una de estas prácticas."