

NUEVOS PARADIGMAS EN GESTIÓN HUMANA

NEW PARADIGMS IN HUMAN RESOURCE MANAGEMENT

Henry Ospina Jiménez

Psicólogo de la Universidad de San Buenaventura. Especialista en Relaciones Industriales de la Universidad EAFIT. Especialista en Gerencia. Universidad Pontificia Bolivariana. Actualmente es profesor de la Especialización en Gestión Humana de la Facultad de Psicología de la Universidad Pontificia Bolivariana. Medellín - Colombia. Correo electrónico: henry.ospina@une.net.co

Artículo recibido el 26 de abril de 2010 y aprobado para su publicación el 25 de mayo de 2010.

Eje temático: Gestión Humana.

Subtema: Paradigmas.

RESUMEN

Una visión integral de la gestión humana de carácter estratégico constituye un gran reto para la gerencia actual; el énfasis en el desarrollo de actividades generadoras de valor representa una referencia obligada al momento de incorporar nuevas herramientas, enfoques o modelos que contribuyan a la formulación y ejecución de la estrategia empresarial, al tiempo se requiere de velar por una gestión humana que permita una actitud permanente de reto e innovación en el empleado y que ahonde en un perfil adecuado de los directivos de la empresa. El énfasis en la responsabilidad social empresarial deberá ser otro elemento para incorporar al terreno de la gestión humana, si realmente lo que se busca es que desde la gestión del recursos humano se consoliden verdaderos esquemas de organización que garanticen la supervivencia de las empresas.

Palabras clave: gestión humana, modelos de gestión, estrategia, paradigmas gerenciales, organización.

ABSTRACT

An integral vision of the strategic human resource management constitutes a great challenge for the current management; the emphasis on the development of activities generating value represents a compulsory reference at the moment of incorporating new tools, approaches, or models that would contribute to the formulation and execution of the managerial strategy. At the same time, it is necessary to define a human resource management strategy that will foster an enduring attitude of challenge and innovation in the employee and that results in a suitable profile of the

executives of the company. The emphasis on the social managerial responsibility will have to be another element to incorporate to the area of human resource management if it really seeks for the consolidation of real schemes of organization that guarantee the survival of the companies.

Key words: management humanizes, models of management, strategy, management paradigms, organization.

Introducción

Ante el amplio desarrollo de teorías, modelos y herramientas contemporáneas con las que cuentan los gerentes de Gestión Humana, es poco lo que ha permeado en la práctica diaria del hacer gerencial en esta materia. El foco operativo del área y su componente de “Administración de Personal” sigue siendo el esquema dominante y por tanto requiere una transformación que la ponga al nivel de otras áreas, que contribuya a la generación de valor para el cliente, las partes interesadas y que se adecúe a las exigencias del entorno.

En el presente artículo se exploran algunos de los elementos que deberán marcar la agenda de Gestión Humana para los próximos años. Se parte de la revisión de los cambios de paradigmas en algunas áreas del conocimiento: relacionados con la Gerencia y la Gestión Humana; posteriormente se presenta una serie de aspectos que deberán afrontar los líderes y profesionales del talento, tales como: la contribución a la formulación y ejecución de la estrategia de la organización; la orientación hacia esta, centrándose en el cliente y la contribución al diseño organizacional. Los empleados también le generan al área nuevos retos, relacionados con los valores como la sinceridad, el compromiso, la innovación y la propuesta de valor para estos como el *Employment Branding* y su contribución a generar trabajos con sentido. Estos nuevos paradigmas originan también demandas en el perfil de los líderes y profesionales de Gestión Humana.

Gestión Humana igualmente deberá orientarse hacia la medición del aporte del Talento hacia los resultados del negocio, especialmente hacia la toma de decisiones, esto es, lo que el autor ha denominado Talentimetría.

Por último, las áreas de Gestión Humana deberán apoyar la orientación a la organización hacia la comunidad y la responsabilidad social.

Las ideas expuestas en el presente artículo podrían clasificarse dentro del cuadrante “crear” del cuadro estratégico sugerido por Kim y Mauborgne (2005) Figura 1 y sugiriendo algunos de los elementos que Gestión Humana podría aportar a la Organización en el corto y mediano plazo. Corresponde a los líderes y profesionales del área, al realizar sus análisis estratégicos, considerar los restantes cuadrantes y decidir que acciones, tareas y procesos conservar, eliminar, reducir y cuáles incrementar.

ELIMINAR Variables que se dan por sentadas y hay que eliminar	INCREMENTAR Variables que hay que incrementar muy por encima de la norma
REDUCIR Variables que hay que reducir muy por debajo de la norma	CREAR Variables que hay que crear porque nunca se han ofrecido

Figura 1. Cuadro estratégico de Kim y Mauborgne (2005).

Cambio en los Paradigmas Gerenciales y en la Gestión Humana

En la película “Paradigma”, del Joel Barker, hay una escena donde un joven conductor que se desplaza por un camino poco transitado, al salir

de una curva se encuentra con otro vehículo conducido por una mujer que viene en dirección contraria y por el carril del joven, la mujer le grita “cerdo”, inmediatamente el joven responde: ¡vaca! seguro de haber respondido ante semejante ofensa. Continúa el camino y en la siguiente curva choca contra un cerdo. Dice en autor: “en el futuro muchos nos seguirán gritando ¡cerdo! ... Eso son los paradigmas, estructuras mentales, conjunto de creencias que consideramos ciertas y que nos conducen a pensar y actuar de determinada manera, a resolver problemas”.

En los últimos años muchos paradigmas han cambiado. Tradicionalmente se había considerado la Física como la ciencia por excelencia por contar con métodos precisos, mediciones exactas, y por poder predecir el comportamiento de los cuerpos físicos y en general por todo el conocimiento que la rodea. No obstante, con la aparición de la física cuántica, las cosas han cambiado rotundamente. Hoy encontramos una nueva forma de entender el universo: una mezcla de física, espiritualidad y religiones (McTaggart, 2006; 2008) todo en un solo cuerpo de conocimiento. Han empezado a quedar atrás muchos de los axiomas y principios de la física Newtoniana (Braden, 2006).

Estos cambios en paradigmas también han llegado a la medicina y en general el área de la salud. Disciplinas que hasta hace unos años eran menospreciadas o incluso catalogadas de esotéricas, como el Reiki y la Sanación Pránica, para citar solo dos ejemplos, hoy son aceptadas por la Organización Mundial de la Salud, como métodos complementarios a la medicina tradicional. Existe un nuevo paradigma denominado medicina cuántica e incluso algunos comienzan a hablar de la psicología cuántica Goswani (2008), Church (2008). Hace solo dos o tres décadas los médicos bioenergéticos no hacían parte del Sistema de Salud y en la actualidad son aceptados e, incluso, en algunos casos recomendados por médicos clásicos.

Disciplinas como la administración o la gerencia, poco han cambiado en su forma original Taylorista (centrada en la eficiencia) y en Weber (focalizada en la estructura burocrática y su correspondiente uso del poder jerárquico). El sistema sigue siendo prácticamente el mismo, como lo expresan ampliamente Hamel y Breen, (2009). Es cierto que la administración moderna ha logrado descomponer actividades complejas en pasos pequeños y repetibles, hacer cumplir unos procedimientos operativos normalizados, medir los costos y las utilidades, coordinar los esfuerzos de miles de empleados y sincronizar las operaciones a escala global, aunque el precio que se ha debido pagar ha sido excesivamente alto en términos de costos para el talento: ha convertido a las personas en seguidoras de instrucciones simples, cumplimiento de normas y procedimientos, obedientes ciegos de los superiores y a cambio han perdido capacidad de aporte, entrega, compromiso, libertad y creatividad. Es decir, al crear el paradigma ideal de la gerencia, las personas no han hecho otra cosa que comportarse de acuerdo con este. Sin embargo, la concepción que aún se tiene de la organización corresponde con una imagen mecanicista, se cree que descomponiéndola en partes se comprende el todo, se habla de áreas, departamentos, secciones, entre otras. Los gerentes creen que esas áreas independientes operan en un entorno estable y predecible, cuando en realidad, es una sola organización que interactúa permanentemente con todas sus partes en un entorno caótico. Es interesante notar cuán Newtonianas son la mayoría de las organizaciones, con el énfasis puesto en estructura y partes (Wheatley, 1997).

Las organizaciones de hoy se desenvuelven en un entorno que en lugar de ser predecible y controlable, se comporta de manera caótica. En la actualidad, las organizaciones son concebidas como sistemas complejos autodeterminados, donde se concibe que las personas no se comportan solo

bajo principios económicos y racionales, sino que van cambiando su conducta al aprender de sus experiencias en forma colectiva, organizaciones que se mueven al límite del caos, (Gallardo, 2002). Cuán diferente es hoy la realidad comparada con las de principios del siglo pasado cuando se generaron las teorías administrativas que aún imperan en muchas organizaciones.

La Gestión Humana tampoco ha sido la excepción. Muchos de los conceptos, principios, acciones, procesos y estructuras de esta área datan de las primeras décadas del siglo pasado; los procesos de selección de personal son muy similares a los utilizados por primera vez en los Estados Unidos para identificar a los soldados más idóneos para participar en la segunda guerra mundial, los conceptos de bienestar y satisfacción de los empleados, las teorías de la motivación y de las necesidades humanas, por citar solo algunos. Otros elementos, considerados por algunos como más recientes, tales como las competencias, aparecen por primera vez al inicio de la década de los setenta (Ospina, 2006) y en muchas organizaciones aún no se utilizan y en otras tantas que sí, poco han contribuido al logro de la estrategia.

En general las prácticas de Gestión Humana actuales, si bien es cierto han mejorado mucho y son más eficientes, poco lo han hecho en efectividad y la innovación en estas es escasa y poco han contribuido a la renovación de las organizaciones y a la adaptación a un entorno que cambia con rapidez en medio de una competencia cada vez mayor y más agresiva. La estructura del área de Gestión Humana ha sido básicamente la misma durante los últimos treinta años (Hall, 2008) y está diseñada para producir y gestionar programas, no para generar resultados.

De acuerdo con Lawler (2008), en 1995 los ejecutivos de Gestión Humana reportaron que el 77% del

tiempo lo dedicaban a labores administrativas, el mismo estudio se repitió en 2004 y los resultados fueron los mismos. Este autor reporta que cerca del 75% de los gerentes de línea de las compañías estudiadas, consideran que Gestión Humana no es un buen socio al momento de la formulación e implementación de la estrategia. En muchas organizaciones se dice que las personas son el activo más importante, no obstante, de acuerdo con Hall (2008) solo el 9% de los líderes de Gestión Humana reportan que su compañía es efectiva o muy efectiva en conectar las prácticas de Gestión Humana con el desempeño de la organización y luego se pregunta, ¿cómo es que la variable más importante de una empresa está tan pobremente gestionada? Posteriormente este mismo autor señala que de acuerdo con estudios realizados por la empresa de consultoría Accenture en 2006, solo el 5% de los directores generales de las compañías estaban satisfechos con el funcionamiento del área de Recursos Humanos. De igual manera, cita a *"The Economist's 2006 CEO Briefing"*, donde se señala que Recursos Humanos es la función menos importante para las empresas y la penúltima en importancia para el logro de los resultados de los negocios en los próximos tres años. Luego concluye, ¿cómo la variable más importante para el éxito de los negocios está siendo gerenciada por el área menos efectiva de la empresa? Estas investigaciones y lo que se evidencia en las organizaciones deben llevar a Gestión Humana a replantearse lo que está haciendo y lo que debería hacer en el futuro. Por tanto el área requiere de nuevos paradigmas que le permitan:

- Contribuir con la formulación y ejecución de la estrategia.
- Asumir nuevos retos con los empleados.
- Desarrollar un perfil para los directivos y profesionales del área.
- Medir el aporte de Gestión Humana a los resultados de la Organización.

- Orientarse hacia la comunidad y la responsabilidad social.

Contribuir con la formulación y ejecución de la estrategia

Gestión Humana tiene que vincularse a la estrategia, a su ejecución y a las operaciones que ésta implica, ya que es a través de las personas como la estrategia se ejecuta (Bossidy & Charan, 2008; Kaplan & Norton, 2004).

Sin pretender ser exhaustivos, simplemente diremos que estrategia son las escogencias que hace una organización para alcanzar los objetivos que tiene propuestos para el mediano y largo plazo. Para tal fin hace uso de unos medios y monitorea permanentemente su logro, los cuales debe permitir a la organización desarrollar ventajas sostenibles y diferenciarse frente a otras en el mercado en que compiten. Ahora bien, la estrategia entendida así, permite a los directivos tomar decisiones y orientar acciones de las personas, es decir, sus comportamientos laborales habituales y canalizarlos hacia la materialización de los objetivos estratégicos (Ospina, 2006).

La estrategia constituye el lineamiento básico para orientar a las personas, a sus comportamientos y por ende sus desempeños; es decir, traducirlo en términos conductuales de las personas. Para Bossidy y Charan (2008) es mediante el proceso de gestión del talento como se crea el vínculo entre la estrategia y las operaciones y es uno de los tres procesos básicos para la ejecución de la estrategia.

De acuerdo con Bognanno y Calfee (1998) para focalizar a las personas de la organización en la estrategia se deben considerar siete aspectos claves:

- 1) Concentrarse en que la estrategia sea el fundamento para el establecimiento de las metas de los equipos y de las personas.
- 2) Liderazgo que refuerce las habilidades necesarias para dirigir la organización hacia un desempeño basado en la estrategia, para clarificar la dirección del negocio.
- 3) Entendimiento por parte de los empleados, mediante un programa de comunicación y formación sobre los aspectos esenciales de la estrategia.
- 4) Llevar el Balanced Scorecard hasta el último nivel de detalle para que les permita a las personas definir sus objetivos personales que están vinculados a la estrategia.
- 5) Competencias, mediante un programa que defina los planes individuales de desarrollo que contribuyan al logro de la estrategia.
- 6) Retroalimentación y programas de evaluación que provean mejoramiento continuo del desempeño.
- 7) Programas de reconocimiento que direccionen el desempeño y lo refuercen hacia los comportamientos deseados. Los programas de desarrollo de competencias deben dar sustento a los comportamientos, habilidades y conocimientos necesarios para el logro de la estrategia, para ello, hay que vincular las competencias críticas a los objetivos estratégicos, identificar los medios de aprendizaje más efectivos para desarrollar las competencias y ofrecer un conjunto integrado de experiencias de desarrollo para alcanzar los niveles esperados de las competencias.

De esta manera se contribuye a desarrollar una forma de alcanzar la estrategia, ya que finalmente es la habilidad para ejecutarla tan importante como la estrategia en sí misma (Becker *et al*, 2001; Bossidy & Charan, 2008), los comportamientos estratégicos, aquellos que sirven directamente a implementar la estrategia de la organización,

son intervenidos por esta, no solo mediante el proceso de Gestión del Desempeño, sino también por los demás procesos de Gestión Humana, como la Selección, la Formación y el Desarrollo y la Compensación.

Una Gestión del desempeño alineada a la estrategia contribuye a que el área de Gestión Humana sea lo que Ulrich, (1997) y Becker *et al* (2001) denominan Socio Estratégico, ya que de esta manera las áreas de Recursos Humanos comprenden exactamente cuáles son los direccionadores estratégicos de la organización, su estrategia y objetivos fundamentales y cómo dicha área contribuye a la organización para alcanzarlos. Este es un reto para los tradicionales Recursos Humanos que han tenido un rol de expertos administradores. Por el contrario, una falta de alineación entre los recursos humanos y la estrategia de la organización destruye valor a esta, de ahí la importancia que el proceso de Gestión del Desempeño esté vinculado con el Balanced Scorecard de la compañía o en su ausencia, con los objetivos estratégicos de ésta.

Orientarse hacia la organización

Tradicionalmente Gestión Humana se ha focalizado en el interior de la empresa, básicamente en preocuparse por las personas y sus necesidades y esta es una función que deberá continuar haciendo. Pero ahora se le plantean nuevas exigencias: construir el área de afuera hacia adentro y diseñar la organización hacia el alto desempeño.

Construir la Gestión Humana de afuera hacia adentro

Gestión Humana, al concentrarse en el interior de la organización se ha estructurado de la forma

tradicional y ha obtenido los resultados que hasta el momento ha mostrado. Pero las organizaciones se mueven en un medio y es por lo tanto desde éste hacia el interior como se deben diseñar y estructurar, y esto no excluye a Gestión Humana.

Enfocar la Gestión Humana de afuera hacia adentro le permite comprender al cliente sus necesidades, el mercado, la competencia y demás variables que afectan a la organización para así alinear los procesos, la estructura, y a los talentos (Hanna, 1990) para contribuir a desarrollar ventajas sostenibles en el tiempo. Esto debe llevar a que Gestión Humana se preocupe por los clientes, conocer sus necesidades y contribuir, desde sus responsabilidades, a satisfacerlas. La razón de existir de cualquier organización es la de satisfacer la necesidad de alguien, llamado cliente, usuario o beneficiario, dependiendo de la naturaleza de esta. Entonces ¿por qué alejarse de la razón de ser de las organizaciones y focalizarse solo en su interior? Entre otras, cuando Gestión Humana conoce a la perfección al cliente, comunica a todos los empleados esta información, contribuye a divulgar la estrategia, se anticipa a los cambios, ayuda a los directivos a prepararse para el futuro (Bund, 2006). Gestión Humana no puede comportarse diferente a como lo hacen los demás subsistemas de la organización.

Conocer los clientes significa no solo saber quiénes son, sino también, de qué manera estos perciben los beneficios, cómo deciden si comprarán y qué comprarán, cómo utilizan los productos o servicios (Charan & Lafley, 2009). Implica participar con otras áreas de la organización en acciones que conduzcan a satisfacer las necesidades de los clientes y a entender a este, aportando ideas a partir de su experticia en el conocimiento de lo humano, pero también de la información que adquiera Gestión Humana del contacto con los

empleados que están de cara al cliente. Abarca también tener un conocimiento profundo desde la organización acerca del producto, cómo se distribuye, el precio y la comunicación.

Pero los clientes también pueden ser frustrantes para la organización: ven las cosas incorrectamente, no prestan atención a los detalles importantes de los productos o servicios, pueden ser reticentes a los cambios e, incluso, no tienen claras sus necesidades. Gestión Humana debe conocer mínimo estas características. Disponer de esta información le permite orientar muchos de los procesos del área. Por ejemplo, la selección del personal que estará en contacto con el cliente deberá hacerse en función de estos datos, igual la inducción, la formación, por citar solo algunos. Contar con información de primera mano le proporciona a Gestión Humana un papel preponderante. No es lo mismo si este conocimiento del cliente lo adquiere como información que le es proporcionada por otras áreas de la organización, en este caso sería un receptor pasivo, en otro caso, sería un constructor activo y participe de las soluciones para la organización y de creación de valor para los clientes.

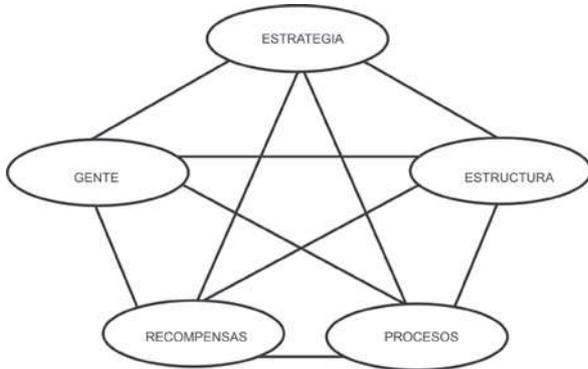
Diseñar la organización hacia el alto desempeño

Las organizaciones permanentemente deben estar revisando su estrategia y por ende su diseño interior. Gestión Humana está llamada a orientar y apoyar el diseño de la organización que la conduzca al logro de la estrategia. Algunos sugieren que dicho cambio debe comenzar por el área misma (Kates, 2006), bien siguiendo la estructura del negocio (centralizada o descentralizada), el flujo de servicios a las personas o bien diferenciando

el trabajo transaccional del transformacional, Ulrich, Brockbank y Younger (2009) o bien contar con una estructura funcional, de servicios compartidos o integrados. Muchas organizaciones aún tienen un diseño propio del siglo pasado, el reto consiste en rediseñarlas para que respondan a los nuevos desafíos, especialmente a centrarse en el aporte que puede hacer el talento al logro de los resultados del negocio, a movilizar las mentes hacia los requerimientos de las organizaciones del siglo XXI (Bryan & Joyce, 2007). Para Kates y Galbraith, (2007), el diseño organizacional es un proceso deliberado de configuración de la estructura, procesos, sistema de recompensas y prácticas de las personas para crear una organización efectiva capaz de lograr la estrategia del negocio. Estos mismos autores destacan que el propósito fundamental del diseño organizacional es alinear las motivaciones de los individuos con los intereses de la organización y hacerle fácil a cada empleado la correcta toma de decisiones diariamente y hacer del trabajo colectivo una forma más fácil de realizar tareas complejas.

Para realizar el diseño organizacional Galbraith (2002), propone utilizar el modelo de estrella Figura 2, que comprende: la Estrategia, la cual determina la dirección de la organización; la estructura, que establece la ubicación del poder de toma de decisiones; los Procesos, relacionados con lo que se hace, las tareas y el flujo de información; las Recompensas, las cuales influyen la motivación de las personas en su desempeño y logro de los objetivos organizacionales. Lo fundamental en un correcto diseño organizacional es el alineamiento de estas cinco variables. Nótese cómo esta conceptualización del diseño organizacional va más allá de dibujar un organigrama y definir unas funciones.

Figura 2 Modelo de Estrella de Galbraith (2002)



De otra parte, para Simons (2006) el diseño de la organización debe comprender cuatro grandes acciones: 1. Análisis de las cuatro C: cliente, variables críticas de rendimiento, tensión creativa y compromiso con los demás. 2. Aplicar las herramientas disponibles: recursos, medidas y recompensas, presión para un cambio de perspectiva y liderazgo. 3. Diseño de los cuatro elementos impulsores: estructura de unidad, sistemas de control de diagnóstico, redes interactivas y responsabilidades compartidas. 4. Equilibrio de los cuatro ámbitos: de control, de responsabilidad, de influencia y de apoyo.

Según este mismo autor, el objetivo del diseño organizacional es influir en el ámbito de atención de las personas, aquellos individuos cuyo trabajo es esencial para la puesta en práctica exitosa de la estrategia. Recientemente Simons (2010), ha encontrado que los ámbitos de control y de responsabilidad son importantes determinantes del logro de la estrategia. Es de aclarar que el ámbito o tramo de control, como es utilizado aquí, no corresponde a la versión que tradicionalmente se ha utilizado correspondiente al número de personas a cargo que tiene un gerente o líder. El concepto más bien hace referencia a la cantidad de recursos que controla una persona para cumplir con las responsabilidades asignadas.

El diseño de la organización es un elemento clave de la estrategia del negocio y Gestión Humana

tiene un reto y también una oportunidad para contribuir al éxito de la organización en la medida que contribuya a diseñar organizaciones que promueva el éxito de estas.

Asumir nuevos retos con los empleados

Gestión Humana, como se ha señalado anteriormente, también debe ocuparse de los empleados, y debido a los cambios tanto en las organizaciones, su entorno, la sociedad, la tecnología y la demografía, entre otros, se hace necesario considerar, al menos, tres frentes: desarrollar valores; ofrecer una propuesta de valor para los empleados y contribuir a construir un trabajo con sentido. Cada organización, dependiendo de su visión y misión, tendrá sus propios valores. De acuerdo con los cambios descritos se hará énfasis aquí en la sinceridad, el compromiso y la innovación. Se describe una estrategia para fomentar el compromiso y a la vez ofrecer una propuesta de valor para los empleados. Finalmente se expondrá la responsabilidad que tiene el área en contribuir a que el trabajo tenga un sentido para las personas.

La sinceridad

Como lo señala Jack Welch, uno de los directores más exitosos en la historia de General Electric, la sinceridad es el valor que permite que todo funcione mejor y más ágilmente (Welch & Welch, 2006). La falta de confianza bloquea la aparición de ideas inteligentes e innovadoras y hace lenta la implementación de acciones. Cuando en la organización no existe confianza, las personas prefieren callar para evitar el conflicto o endulzar las malas noticias, es decir, acumulan información que luego no comparten. Es un fenómeno absolutamente perjudicial, pero que está presente en la mayoría de las organizaciones. Según este autor, existen tres vías por las cuales la sinceridad

puede conducir al éxito: por una parte, invitar a que un mayor número de personas participe en conversaciones informales. Cuantas más personas intervengan, mayor será la cantidad de ideas que surjan y se podrá discutir, analizar y perfeccionar. Adicionalmente, la sinceridad genera rapidez. Si las ideas se exponen de manera abierta, se discuten y se mejoran, entonces se extienden y se convierten en acción con una mayor celeridad. Finalmente, la sinceridad reduce costos, ya que elimina reuniones carentes de sentido e informes innecesarios que tan solo confirman lo que ya es sabido por todos.

Teniendo en cuenta las ventajas de la sinceridad, es lícito preguntarse por qué no es un fenómeno que se dé más a menudo en las relaciones entre las personas en el ámbito organizacional. La sinceridad suele poner nerviosa a mucha gente. Decir lo que se piensa puede provocar muchos disgustos y resentimientos y, por tanto, resulta más cómodo ocultarlo. Conseguir que un grupo, sea cual sea su tamaño, asuma la sinceridad como una de sus virtudes fundamentales, es una tarea difícil que lleva tiempo. Sin embargo, cualquier empresa que se precie debe luchar por ello. General Electric tardó casi una década en llegar a emplear la sinceridad de forma rutinaria y, al cabo de veinte años, todavía no era una conducta generalizada (Welch y Welch, 2006).

Aunque difícil, la extensión de unos hábitos sinceros dentro de la empresa es posible. Demostrar sinceridad es un riesgo que puede incluso conllevar perder el puesto de trabajo; la decisión de asumirlo depende del individuo. Por ello, es preferible que el hábito se fomente desde la dirección. No obstante, no hay que culpar a los líderes o al gerente general si en una empresa la práctica de la sinceridad no existe. El diálogo abierto puede empezar en cualquier nivel. La sinceridad rinde sus beneficios porque tiene la capacidad de

aclarar la mayoría de las situaciones; de ahí que su valor sea incalculable.

La sinceridad va de la mano de la asertividad. Ambas son conductas aprendidas, centradas en la igualdad de las relaciones entre las personas, que las capacita a actuar en pro de sus intereses propios, defenderse a sí mismo, sin ansiedad o miedo, de expresar honesta y relajadamente sus pensamientos y sentimientos. La asertividad le permite ejercer sus propios derechos sin ignorar los derechos de los demás. Comunica autorrespeto y respeto por otros (Morales de Romero, 2008). Sin la confianza suficiente en el talento de las personas, es imposible generar un ambiente propicio, entre otras, para llevar a cabo la innovación (Charan y Lafley, 2009).

El compromiso

De acuerdo con Ulrich y Brockbank (2006) el compromiso es el resultado de la ecuación VOI^2C^2E , donde V corresponde a Visión (sentido de propósito o trabajo con sentido), O significa Oportunidad (para crecer, posibilidades para el desarrollo), I de Incentivos, la segunda I para Impacto (la posibilidad de que las personas vean los resultados o efectos de su trabajo), por su parte la C significa Comunidad (esto es, compañeros, jefes, líderes con quienes se comparten en el día a día en el medio laboral) la otra C es Comunicación (o sea, saber qué está pasando en la organización y por qué), E: Elección (rango de opciones acerca de las condiciones y términos del trabajo). La utilización de esta ecuación puede ser de utilidad para los gestores del Talento a fin de contribuir al desarrollo del compromiso de las personas con la organización donde laboran.

Para Erickson y Gratton (2007) los elementos del compromiso comprenden tres aspectos. El primero es tener una completa comprensión de las

características de personas que son productivas en la organización en el largo plazo. Para ello se basan en seis tipos de empleados a los que les corresponde a cada uno aspectos que les genera compromiso, a saber: Legado expresivo (autonomía, oportunidades de emprender y crear) progreso seguro (recompensas justas y predecibles, estabilidad). Experiencia individual y éxito del equipo (colaboración, diversión y desarrollar competencias). Riesgo y recompensa (oportunidades para mejorar finanzas personales, flexibilidad). Apoyo y flexibilidad (flexibilidad, vacaciones y beneficios familiares, rutinas de trabajo definidas y por último el tipo de empleado denominado pocas obligaciones e ingresos fáciles (rutinas de trabajo bien definidas, reconocimiento).

En segundo lugar, disponer de una experiencia distintiva bien definida y bien comunicada, que transmita a los empleados potenciales y refuerce para los empleados actuales los atributos y valores de la organización. Finalmente, garantizar una experiencia coherente para los empleados, donde ninguno de los elementos ambientales de la empresa dé una idea errónea de cómo es realmente trabajar en ella. De hecho, señalan estas investigadoras que una de las causas del bajo compromiso es la percepción ente los empleados de que algunas de las cosas en el trabajo no son como se ofrecieron en un principio. Esta investigación traza una serie de posibles acciones a llevar a cabo por los profesionales y líderes del talento en las organizaciones.

Employment Branding

Otro medio que puede utilizar Gestión Humana para contribuir a desarrollar el compromiso entre las personas que integran la organización es el denominado *Employment Branding*, o generación de una marca o experiencia distintiva que hace referencia a una empresa diferente de otras. Es una propuesta de valor para los empleados actuales o

futuros. Esta marca responde a la pregunta ¿por qué debo trabajar para esta empresa?

El *Employment Branding* (o Marca del empleo) es por tanto una experiencia laboral única y altamente apreciada que ofrece una organización, no solo a las personas que ya laboran allí, sino también a todo aquel que esté interesado en vincularse con ella. Es una promesa de valor que se hace a los empleados para que permanezcan vinculados a la organización o para que otros se le unan. Esto estimula un sentido de orgullo y pertenencia, mejora la comunicación, contribuye a vivir la visión, los valores y la estrategia, crea un alto nivel de satisfacción laboral. En general, un *Employment Branding* contribuye enormemente a atraer, desarrollar, y retener a las personas que hacen parte de la organización. Ofrece algo que es único frente a lo que brindan otras compañías. Esta promesa les dice a los empleados lo que pueden obtener de la empresa y que los hará permanecer en ella.

Como se puede observar, cada promesa dependerá de lo que en verdad la organización pueda y esté dispuesta a ofrecer a sus empleados y aspirantes. Toda empresa necesita una “experiencia distintiva” que la diferencie del resto. Al comunicar explícitamente qué es lo que hace única a la empresa, se puede mejorar drásticamente el desempeño y el compromiso de los empleados (Erickson y Gratton, 2006).

Adicionalmente, el *Employment Branding* es importante porque les permite a las empresas mercadear efectivamente el negocio para atraer y retener el talento deseado para el futuro, asegurarse que lo que está invirtiendo en contratación, publicidad y beneficios en forma efectiva, influye y mejora la percepción que se tenga de la empresa como empleador preferido, posibilita promocionar la marca o marcas de la empresa y crear una imagen y reputación en el mercado laboral.

Innovación

El trabajo que no es creativo no tiene sentido. El mayor desafío que enfrentan las organizaciones es la creación de una cultura que estimule los más altos niveles de creatividad y productividad. Para ello, deberá atender las motivaciones y necesidades humanas: necesidades físicas, emocionales, mentales y espirituales. Motivaciones como la seguridad, el relacionamiento, la diferenciación, la orientación al logro, el crecimiento personal, el sentimiento de abrazar una causa, dejar huella, ser útil (Barret, 2001).

Las personas en el medio laboral necesitan expresar su creatividad, cultivar su espíritu y sintonizar conscientemente su personalidad con su alma (Zukav, 2008). No es extraño que muchas personas cuando se jubilan, lo que desean es dedicarse a actividades creativas y espirituales, como el arte, la pintura, la culinaria, la escritura, el cultivo de plantas o el estudio de la historia de la humanidad, entre otras. Quizás muchos empleados estén llenos de ideas creativas pero el diseño de la organización, la tradición taylorista, burocrática y mecanicista imperante, estimulan que las personas solo sigan las reglas y cumplan con lo que está establecido para su cargo.

La innovación es la única manera como una empresa puede renovar su contrato con el éxito. Ante esto es importante preguntarse si los procesos de Gestión Humana apoyan la labor de innovación o la restringen.

De acuerdo con Hamel y Breen (2009) las barreras para la innovación en las organizaciones son:

- *La segregación de los creativos.* Se despilfarra la imaginación humana. Piense en lo que su compañía podría lograr si utiliza a plenitud las capacidades creativas de todos y cada uno de los empleados.

- El lastre de los modelos mentales anticuados.
- *La falta de márgenes de tolerancia.* Procesos administrativos que lo restringen ¿Dónde están los incentivos para la innovación?

Para Barret, (2001) las empresas en el siglo XXI lograrán ventajas competitivas alimentando la creatividad y la innovación, para que esto ocurra se necesitan cuatro condiciones:

- El personal debe sentir conexión con la misión de la organización.
- La organización debe darles a todos los empleados la oportunidad de encontrar un trabajo que corresponda con sus talentos y pasiones innatas; conectar la misión individual con la misión de la organización.
- La organización debe crear condiciones que le permitan a las personas satisfacer sus necesidades físicas, emocionales, mentales y espirituales.
- La organización debe apoyar a las personas en la búsqueda de su realización personal brindando oportunidades para su crecimiento personal y desarrollo profesional.

Contribuir con el desarrollo de la innovación y la creatividad, no significa solamente centrarse en el desarrollo de la competencia, se debe ir más allá: desarrollar una estructura que la propicie, tomar las decisiones gerenciales adecuadas, establecer metas específicas con plazos, recursos e indicadores a la asignación y reasignación de personas, a la promoción, al reconocimiento de estas y, primordialmente, poner al cliente en el centro de la organización (Charan & Lafley, 2009). Es generar en todas las personas que integran la organización, una apertura, una flexibilidad mental, para considerar seriamente las ideas nuevas, vengan de donde vengan y la pasión por llevar a cabo la innovación. Como lo señalan estos autores dominar los aspectos humanos y la diná-

mica social en cada una de las fases del proceso de innovación, marca la diferencia en cuanto al éxito en llevar las innovaciones en el mercado. La innovación es un asunto de equipo, escasamente de individualidades y por ende implica activamente al área de Gestión Humana en propiciar y contribuir a que la innovación sea una realidad en la organización.

Trabajo con sentido

Cuando las personas encuentran un sentido a su trabajo se conectan con su nivel más profundo de creatividad y su grado más elevado de productividad. Quizás uno de los más grandes males de nuestra época es realizar un trabajo que carece de sentido.

Las personas realizan un trabajo con sentido cuando sienten que están presentes, cuando no lo realizan mecánicamente o sin ganas. Si hacen su trabajo con sentido no les parecerá vacío. El realizar un trabajo sin sentido lleva a las personas a distraerse a la menor oportunidad, a evadirse de él. Estarán pensando en los muchos otros trabajos posibles, físicamente estarán presentes, pero mental y emocionalmente se encontrarán en otra parte (Moore, 2008).

Gestión Humana ayudará a que las personas se conecten con su trabajo en la medida que contribuya a que éstas le encuentren sentido a lo que hacen. También puede contribuir creando espacios físicos con colores, música, imágenes, fotografías de la familia, plantas, flores, objetos que simbolizan el hogar, los recuerdos y los afectos que hagan sentir a cada individuo en su propio espacio. La arquitectura de los edificios y los espacios para meditar, orar y colaborar en servicios sociales, así como pinturas y esculturas posibilita que las personas realicen su trabajo con más trascendencia y hasta se conecten espiritualmente con sus labores.

El realizar un trabajo sin sentido suele generar en algunas personas la sensación de estar estancado: una sensación de no estar yendo a ninguna parte, la cual puede producir rabia, depresión, dolores de cabeza, desórdenes estomacales y resfriados frecuentes. También suele estar asociado a errores en el trabajo, insatisfacción, frustración y como consecuencia de ésta, conflictos y enojo con el jefe, compañeros y hasta consigo mismo. Está asociado al ausentismo y a la rotación del personal. Variables todas que constituyen el denominado burnout: personas que se queman en su trabajo debido a que se le entregan tanto a él que ya no les queda nada por dar en los otros aspectos de la vida o llegan a un punto en que sienten no poder dar ya nada más a nadie.

Por el contrario, realizar un trabajo con sentido produce felicidad, alegría, entusiasmo y, por supuesto, productividad. Esto se logra cuando el trabajo es la verdadera vocación de la persona. Gestión Humana tiene un papel preponderante en la identificación y mantenimiento de esta vocación en cada persona, alimentarla y alinearla con el de otras personas, los clientes y en general con los diferentes stakeholders. Aunque esto pueda parecer un poco extraño, autores como Hamel y Breen, (2009) Ingham (2007), Bossidy y Charan (2008) Barret (2001) entre otros, promulgan que las misiones personales y organizacionales como mínimo, estén alineadas.

Desarrollar un perfil para los líderes y profesionales de Gestión Humana

Al considerar todas las demandas que estos nuevos paradigmas le generan a Gestión Humana, implica que se contemplen las implicaciones para los roles, conocimientos y habilidades de los líderes y profesionales de dicha área. Es poco probable que una sola persona dedicada a la gestión del

talento posea todas las capacidades para llevar a cabo estas nuevas responsabilidades. Por ejemplo Budreau y Ramstad (2007) proponen dividir en dos las responsabilidades de gestión humana, una que se dedique a realizar actividades orientadas a la eficiencia (prácticas tradicionales de Gestión Humana e inversiones económicas en las personas) y efectividad (alineación de acciones, competencias) y otra que se dedique al impacto (contribución a crear ventajas sostenibles, procesos de negocio). Una propuesta similar presentan Ingham (2007), Hall (2008) y Cascio y Boudreau (2008).

Roles para desempeñar

Los cinco roles que deben ejecutar los líderes y profesionales de Gestión Humana comprenden, de acuerdo con Ulrich y Brockbank (2006), los siguientes: ser campeones de los empleados, el cual comprende abogar por las necesidades y desarrollo de las personas que integran la organización. El segundo es ser un experto administrativo, esto es, un experto funcional, conocedor profundo de la ejecución de los procesos de Gestión Humana. Ser agente del cambio es otro de los roles que deben asumir los responsables del área. El cuarto rol corresponde a ser socio estratégico y, finalmente, está el rol del líder, al cual le corresponde además de ejecutar los cuatro roles anteriores, integrar el que-hacer del área con el de otras áreas y procesos organizacionales, así como asegurar que las propuestas de Gestión Humana se lleven a cabo, no sólo por sus profesionales sino también por el resto de líderes y ejecutivos. De acuerdo con Budreau y Ramstad (2007) uno de los roles fundamentales que hay que asumir es el actuar como orientador y facilitador de la toma de decisiones relacionadas con el talento.

Habilidades

Sin descartar otros conocimientos y habilidades que se requieren actualmente y que se necesitarán

en la gestión futura del talento, se resaltarán solo el *coaching* como una de las principales habilidades que deben desarrollar los líderes y profesionales de Gestión Humana. Como todo concepto y especialmente los relacionados con la gestión, pueden existir varias definiciones, y existirán más en el futuro, cuando diferentes personas y empresas incursionen de manera comercial en el mundo del *coaching* y así justificar su perspectiva y “metodología” tendrán sus propias definiciones. Para los propósitos de este artículo se entenderá como *coaching* al servicio de acompañamiento a los clientes (*Coachees*) donde se da *feedback*, apoyo y seguimiento para la consecución de objetivos y para ayudarles a mejorar habilidades gerenciales, competencias o aspectos de la vida.

El *coaching* apunta a hacer progresar a las personas liberando su potencial. Progresar con vistas a un mejor rendimiento, pero también para encontrarse mejor, con un gasto de energía menos intenso, con menos estrés, menos sufrimiento, más relaciones y mayor placer y alegría. El *coaching* no es formación o entrenamiento en el puesto de trabajo. Tampoco es consultoría, donde una persona que se supone “sabe” le dice a otra lo que debe hacer, ni es *Mentoring*, donde una persona, generalmente con experiencia o con alguna posición jerárquica dentro de la organización, asume el papel de orientador, consejero, maestro de otra u otras personas para que estos adquieran los conocimientos, habilidades y actitudes necesarias para un determinado cargo. El mentor asume un rol de inspirador, de estimulador. De acuerdo con Delong, Gabarro y Lees (2008) debido a la pérdida de lealtad hacia las organizaciones, a que los jóvenes que recién se integran al mundo empresarial, se perciben como personas de paso, sin sentido de pertenencia, entre otras razones, el *Mentoring* se visualiza como una buena opción para hacer frente a estos aspectos (Holliday, 2001).

En el ámbito laboral existen diferentes tipos de *coaching*: ejecutivo, empresarial u organizacional y personal. El primero (o *Executive Coaching*) está orientado a directivos que buscan mejorar su desempeño profesional, también incluye el *coaching* que se les ofrece a empresarios. El *Coaching* Empresarial u Organizacional, el foco está en la organización como un todo, incluye a los altos directivos, no desde el aspecto personal y profesional, sino para ayudarles a llevar a la organización hacia otros niveles, a alcanzar metas retadoras, orientado al cambio organizacional, o a la estrategia (Morgan, Harkins & Goldsmith, 2005). Finalmente el *Coaching* Personal (o *Life Coaching*) está dirigido a las personas con objetivos fuera del ámbito empresarial, organizacional o directivo. Dentro de esta clase de *coaching* las personas pueden contratar a un coach para definir qué es lo que quieren en sus vidas, o para reconocer y trabajar con sus metas personales. En ocasiones las fronteras entre estos tipos de *coaching* no es clara del todo; en ciertos casos, por ejemplo, un ejecutivo que desea mejorar algunas de sus competencias gerenciales necesita mejorar determinados aspectos de su vida personal.

El coach no tiene que ser una persona externa a la organización, puede ser alguien interno. En algunas empresas empieza este rol a demandarse a las personas de Recurso Humano y muy especialmente a los directivos: ahora se habla de Directivos, Jefes o Líderes *Coach*. (Goleman, Boyatzis & Mckee, 2002; Weiss, 2005; Wall, 2007). Un Líder *Coach* es alguien que utiliza un estilo de dirección dependiendo de las circunstancias y de las personas que lidera. Este es un estilo de liderazgo que adquiere importancia y demuestra resultados, dado el nivel de formación y desarrollo de los empleados de las organizaciones actuales.

Lo anterior no implica que toda una organización deba someterse a un entrenamiento en *coaching*, bajo el supuesto que como es bueno para uno, lo es para todos. Es como decir que todas las personas deben estudiar psicología para ser mejores padres o parejas. O desde otra óptica, que todos debemos ser abogados debido a la multiplicidad de leyes que existen. Igual cabría para la ingeniería, la arquitectura. Lo cierto es que intervenir a toda una empresa es un excelente negocio, especialmente si se sustenta que un proceso de *coaching* es algo que debe tener una duración de uno o dos años. Qué despropósito y nada más alejado de los principios y objetivos del verdadero *coaching*.

El *coaching* se ha convertido en una excelente alternativa para los líderes de Gestión Humana (Valerio & Lee, 2005), al actuar como coach interno o facilitar la existencia de estos es bueno considerar algunos aspectos claves, tales como seleccionar adecuadamente a la persona o personas que ejecutarán este rol; estar al tanto de que dicha persona desarrolle las habilidades, conocimientos y competencias necesarias; luego de tener claro a quién, clarificar a la persona y a la organización el qué, la razón de ser, el rol y las responsabilidades, así como el manejo de la confidencialidad de la información que dicha persona manejará. El coach interno tiene sus ventajas frente al externo. De una parte tiene más conocimiento de la organización y puede acceder a la información en tiempo real. Al permanecer en la organización puede tener más continuidad en el tiempo. También hay que prever que quien tenga este rol no haga *coaching* a sus colaboradores o estar en la cadena de supervisión. Igualmente importante es la credibilidad que tenga el *coach* en el interior de la organización.

Medir el aporte de Gestión Humana a los resultados de la organización

Gestión Humana, entre otras diversas acciones, puede medir su aporte a los resultados de la organización por tres medios: el *Balanced Scorecard*, la Talentimetría y la medición de las capacidades organizacionales.

El *Balanced Scorecard*

Esta herramienta desarrollada por Kaplan y Norton (1996) es excelente para monitorear el alineamiento de la gestión de las personas y del área de Gestión Humana con el logro de la estrategia de la compañía. El *Balanced Scorecard* ayuda a traducir la estrategia o visión de largo plazo de una empresa en un conjunto de objetivos operativos (entendiendo operativo como acciones de corto plazo) que permitan gestionar la estrategia, desde el corto hasta el largo plazo, a través de indicadores de actuación. El BSC transforma la misión y la estrategia en objetivos e indicadores organizados en cuatro perspectivas: Financiera, Clientes, Procesos y Aprendizaje. Para Kaplan y Norton (1996) el principal aporte de Gestión Humana está en el desarrollo de los activos intangibles, principalmente del capital humano (destrezas, conocimientos y competencias de los empleados) y el capital organizacional (cultura, liderazgo, alineación del personal con los objetivos estratégicos).

El objetivo estratégico de largo plazo es el principal, el norte al que desea llegar la empresa y con estos Gestión Humana debe reorientar su quehacer y contribuir así al logro de la estrategia de la empresa, esto es, elaborar su plan para contribuir a desarrollar y sostener una ventaja en el mercado, lo cual implica para el área moverse desde una

perspectiva de arriba hacia abajo (implementar la estrategia) y no de abajo hacia arriba como tradicionalmente lo ha hecho. De aquí se colige que una de las acciones más potentes que los directivos de Gestión Humana pueden tomar para asegurar su contribución estratégica, es desarrollar un sistema de mediciones que demuestre el impacto del área en el desempeño del negocio; mostrar cómo las personas pueden crear valor y cómo medir el proceso de creación de valor (Becker, Huselid & Ulrich, 2001). Posterior a la reorientación de las acciones y procesos, Gestión Humana debe comprender las implicaciones de la estrategia para cada una de las personas de la organización. Para esto debe mostrar cómo las personas pueden jugar un papel central en la implementación de la estrategia. Luego, se necesitan unos sistemas innovadores que demuestren la influencia de sus mediciones en asuntos que importen a la dirección de la empresa: la escogencia de la métrica, dependerá de la estrategia de la organización (Becker *et al*, 2001).

Talentimetría

Gestión Humana para contribuir no solo al logro de la estrategia, sino principalmente para apoyar la toma de decisiones estratégicas con relación al talento, debe contar con un cuerpo de mediciones, que el autor ha denominado Talentimetría, el cual consiste en la medición del aporte del talento al éxito de las organizaciones. En muchas disciplinas se cuenta con mediciones que no son exactas u objetivas. Por ejemplo, en economía se tiene el Producto Interno Bruto (PIB). Nadie puede garantizar que este es un valor completamente exacto, sin embargo es utilizado para tomar importantes decisiones macroeconómicas en un país. En mercadeo se utilizan el *Top of Mind* o la participación de un producto en el mercado. Igualmente estas medidas no son completamente exactas, pero son útiles para la toma de decisio-

nes. En contabilidad existen los “Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados” (PCGA), los cuales como su mismo nombre lo sugiere, son elementos, normas y principios que por consenso son acogidos dentro del campo contable. Tampoco podría decirse que estas mediciones son absolutas, objetivas e irrefutables, pero igual, son útiles para la toma de decisiones financieras. Además como lo han planteado los descubrimientos de la física cuántica, la objetividad no existe, el observador al escoger que medir influye en el objeto de la medición y en la medición misma y elimina información que puede abrir otras posibilidades relacionadas con lo que se pretende medir (Wheatley, 1997; McTaggart, 2006; 2008).

Entonces ¿por qué las mediciones en Gestión Humana deben ser completamente objetivas y precisas? Lo importante es contar con indicadores que permitan apoyar la toma de decisiones relacionadas con el Talento de la organización. También es cierto que muchas de las mediciones tradicionales en Gestión Humana miden lo que hace esta área o en el mejor de los casos, miden la eficiencia del área y pocas medidas están dirigidas a apoyar la toma de decisiones, Boudreau y Ramstad (2007), Becker *et al* (2001).

Renunciar a medir es resignarse a no contrastar el progreso del desarrollo de las personas, a no gestionar correctamente el talento, arriesgarse a que se vea como un costo y desconocer qué tanto se está aportando al logro de la estrategia de la organización.

Al considerar las diferentes partes involucradas (*stakeholders*) en las organizaciones, Gestión Humana, se puede apoyar en algunos indicadores:

Para los Accionistas: si se quiere determinar cómo Gestión Humana genera valor a la empresa, se ne-

cesita conocer cómo ésta incide en la generación del Capital Intelectual de la compañía. Indicadores como rentabilidad, desarrollo sostenido y crecimiento son las tres variables que la dirección considerará con relación a la satisfacción del accionista. Para determinar el grado de contribución de las decisiones de Gestión Humana a las variables o indicadores debe apoyarse en el uso de métodos estadísticos como el análisis de regresión múltiple, análisis de varianza y coeficientes de determinación, entre otras, la contabilidad y la economía (Cascio y Boudreau, 2008). Estos indicadores y los relacionados con el negocio explicados a continuación, contribuyen a determinar el impacto de las decisiones y acciones de Gestión Humana sobre los objetivos de la organización.

El negocio: indicadores como reducción del número de niveles jerárquicos existentes entre la alta dirección, fomento de una cultura de conocimiento y aprendizaje que produzca un aumento de la productividad, mejora en las competencias y actitudes de los empleados, entre otros, contribuyen a medir el aporte de Gestión Humana al negocio.

Los empleados y líderes: satisfacción del personal, nivel de satisfacción con los jefes, nivel de acceso a formación para desempeñar adecuadamente el trabajo, nivel de reconocimiento por la realización del trabajo, nivel de satisfacción general con la empresa, nivel de satisfacción con el equipo de trabajo, nivel de satisfacción con la retribución percibida, índice de competencia según criterio de segmentación, gastos asociados a la función de personal, desviación media entre competencias disponibles e ideales, porcentaje de personas con nivel significativamente inferior al deseado en competencias clave, por citar solo unos pocos indicadores de este tipo, contribuyen

a evaluar la contribución del área de Gestión Humana hacia los empleados. Estos indicadores corresponden a la medición de la efectividad y la eficiencia del área.

Es de resaltar que todos los elementos expuestos en el presente artículo son susceptibles de ser medidos. Es cuestión de metodología y conocimientos sobre medición propias de las ciencias de la conducta.

Medición de las capacidades organizacionales

De acuerdo con Smallwood y Ulrich, (2004), UL-RICH, et al (Op. cit.) las capacidades organizacionales son características que hacen a las empresas inimitables, que les aportan ventaja competitiva y son estables en el tiempo. Son las capacidades (Habilidades, aptitudes y experticias colectivas de una organización), resultado de inversiones en dotación, capacitación, compensación y otras prácticas de Gestión Humana. Forman la identidad y personalidad de la organización al definir lo que esta mejor sabe hacer y en definitiva, lo que es. No obstante, como lo señalan Hamel y Breen (Op. cit.), no es posible construir capacidades organizacionales de mañana encima del armazón de los preceptos de la administración del siglo XX. De acuerdo con los primeros autores citados, las principales capacidades organizacionales son: talento, rapidez, mentalidad compartida e identidad coherente de marca, responsabilidad, colaboración, aprendizaje, liderazgo, conexión con el cliente, cohesión estratégica, innovación, eficiencia, simplicidad, responsabilidad social, riesgo. Estas capacidades organizacionales son susceptibles de ser medidas y uno de los retos de Gestión Humana es hacerlo y contribuir al desarrollo de aquellas que sean realmente estratégicas.

Orientarse hacia la comunidad y la responsabilidad social

Las organizaciones deben ser cada vez más responsables socialmente y Gestión Humana deberá ser un abanderado de estas acciones. Como se ha señalado anteriormente, la responsabilidad social puede ser una de las capacidades organizacionales. En el siglo XXI no deben existir organizaciones que deprenden el medio, que utilicen la explotación humana y generen cualquier tipo de contaminación, por el contrario, todas, no importa su razón de ser, deben contribuir al desarrollo sostenible, individual, social y ambiental y satisfacer las necesidades de todas las partes interesadas (*stakeholders*). Algunas organizaciones consideran que son socialmente responsables porque en su presupuesto anual destinan una suma "importante" para donaciones de diferente índole o apoyan causas benéficas y eso está bien, pero no es suficiente. Quizás la máxima responsabilidad social de las organizaciones en términos de Korten, (2000) sea contribuir a disminuir la hegemonía de las empresas sobre los individuos y la sociedad, fomentar la libertad responsable, generar productos y mercados responsables, apoyar la autoorganización a escala humana, aumentar el derecho de las personas vivas sobre el derecho de las personas jurídicas y promover elecciones a favor de la vida en todas sus dimensiones.

Conclusión

En el presente artículo se han presentado diferentes paradigmas que podrían ser utilizados como retos u oportunidades para que Gestión Humana juegue un rol estratégico en las organizaciones de hoy. No se pretendió ser exhaustivo ni taxativo al considerar tales retos ya que estos son innumerables y dependen de las realidades propias de cada

empresa, de posiciones académicas, teóricas, gerenciales y hasta filosóficas sobre el quehacer del área. La evolución o no del área dependerá de las decisiones y acciones de los profesionales y líderes de la gestión del talento en las organizaciones. Lo que es cierto es que no se puede tener una Gestión Humana del siglo XXI con personas que se aferran a creencias y acciones propias del siglo pasado. Por lo tanto, el área requiere de nuevos paradigmas que le permitan contribuir con la formulación y ejecución de la estrategia, asumir nuevos retos con los empleados y directivos midiendo su contribución a los resultados de la organización, orientándose hacia la comunidad, responsabilidad social, construyendo el área de fuera hacia dentro y diseñando la organización que la conduzca hacia el alto desempeño.

Referencias

- Barret, R. (2001). *Liberando el alma de las empresas*. Argentina: SMS Editores.
- Batty, R., W., Huselid, M., A., & Schneier, C., E. (2003). New HR Metrics: Scoring on the Business Scorecard. *Organizational Dynamics*, 32 (2).
- Becker, B. E., Huselid, M. A., & Ulrich, D. (2001). *The HR Scorecard: linking people, strategy, and performance*. USA: Harvard Business School Press.
- Bognanno, M., & Calfee, D. (1998). Strategy Focused Workforce. Using the Balanced Scorecard to Cascade Strategy and Build the H.R. *System of the Future. First Annual Forum on Using the Balanced Scorecard to Implement Business Strategy*, IQPC Conference, Denver, Colorado June 15-18.
- Bossidy, L. & Charan, R. (2008). *El arte de la ejecución den los negocios*. México: Punto de Lectura.
- Boudreau, J. W. & Ramstad, P. (2007). *Beyond HR: The New Science of Human Capital*. USA: Harvard Business School Press.
- Braden, G. (2006). *La Matriz Divina. Un puente entre el tiempo, el espacio, las creencias y los milagros*. Barcelona: Ed. Sirio.
- Bryan, L.L & Joyce, C. (2007). Better Strategy through organizational design. *The McKinsey Quarterly* (2).
- Bund, B. (2006). *De Fuera hacia Dentro. Cómo construir una organización basada en el cliente para obtener resultados decisivos*. México: Ed. McGraw-Hill.
- Cascio, W. F. & Boudreau, J. (2008). *Investing in People. Financial Impact of Human Resource Initiatives*. New Jersey: Pearson Education, Inc. FT Press.
- Haran, R. & Lafley, A. G. (2009). *Cambio de Juego*. Bogotá: Ed. Norma.
- Church, D. (2008). *El Genio en sus genes. La medicina energética y la nueva biología de la intención*. Barcelona: Ediciones Obelisco.
- Delong, T. J., Gabarro, J. J. & Lees, R. L. (2008). Why Mentoring Matters in a Hypercompetitive World. *Harvard Business Review*, January.
- Erickson, T. J. Y Gratton, L. (2007). Qué significa trabajar aquí. *Harvard Business Review*, March.
- Galbraith, J. R. (2002). *Designing organizations: an executive guide to strategy, structure, and process*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Gallardo, A. (2002). La era de la incertidumbre, la organización y la teoría del caos. *Administración y Organizaciones*, Julio.
- Goleman, D. Boyatzis, R. & Mckee, A. (2002). *El líder resonante crea más*. Barcelona: Plaza y Janés.
- Goswani, A. (2008). *El Médico Cuántico*. Barcelona: Ediciones Obelisco.
- Hall, B., W. (2008). *The New Human Capital Strategy*. New York: AMACON.
- Hamel, G. & Breen, B. (2009). *El futuro de la administración*. Bogotá: Norma.
- Hanna, D. (1990). *Diseño de organizaciones para la excelencia en el desempeño*. Wilmigton: Addison-Wesley.
- Holliday, M. (2001). *Coaching, Mentoring and Managing*. New Jersey: The Career Press.
- Ingham, J. (2007). *Strategic Human Capital Management. Creating Value through People*. Netherlands: Published by Elsevier.
- Kaplan, R.S. & Norton, D.P. (2004). Medir la disposición estratégica de los activos intangibles. *Harvard Business Review*, February.
- _____. (1996). *The Balanced Scorecard*. USA: Harvard Business School Press.

- Kates, A. (2006). Designing the RH Organization. *Human Resources Planning*, 29 (2).
- Kates, A. & Galbraith, J. (2007). *Designing your organization. Using the Star Model to solve 5 critical design challenges*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Kim, W. C. & Mauborgne, R. (2005). *La Estrategia del océano azul*. Bogotá: Norma. Bogotá.
- Korten, D. C. (2000). *El mundo postempresarial. La vida después del capitalismo*. Barcelona: Granica.
- Lawler, E. E. (2008). *Talent. Making people your competitive advantage*. San Francisco: Jossey Bass.
- Mctaggart, L. (2006). *El Campo. En busca de la fuerza secreta que mueve el universo*. Barcelona: Ediciones Sirio.
- _____. (2008). *El experimento de la intención. Cómo cambiar tu vida y cambiar el mundo con el poder del pensamiento*. Barcelona: Ediciones Sirio.
- Moore, T. (2008). *Un trabajo con alma*. Barcelona: Ed. Urano.
- Morales, N. M. (2007). *Asertividad. Autoafirmación de la Libertad*. Mérida: Ediciones Rogya.
- Morgan, H., Harkins, P., & Goldsmith, M. (2005). *The Art and Practice of Leadership Coaching*. New Jersey: John Wiley and Sons.
- Ospina, H. (2006). Cómo Desarrollar Competencias en las organizaciones. *Congreso iberoamericano sobre el enfoque basado en competencias CIEB*, Bogotá, julio 12 al 14.
- Ospina, H. (2006). *Gestión del desempeño: Una Perspectiva Integradora*. ASCORT. Recuperado de <http://www.ascort.net/descargas/GDesempeno.DOC>
- Pricewaterhouse Coopers. (s.f). *Cuadro de Mando e Indicadores para la Gestión de las Personas*. FUNDIPE.
- Sánchez-Runde, C. (2000). La medición de las prácticas de Recursos Humanos. *Capital Humano*, (134).
- Simons, R. (2006). *Las claves de las organizaciones de alto rendimiento*. Barcelona: Ed. Deusto.
- _____. (2010). *Accountability and Control as Catalyst for Strategic Exploration and Exploitation: Field Study Results*. Harvard Business School. Working Paper 10-051.
- Smallwood, N. & Ulrich, D. (2004). Capitalizar las capacidades. *Harvard Business Review*, June.
- Ulrich, D. (1997). *Human Resources Champions*. USA: Harvard Business School Press.
- _____. & BROCKBANK, W. (2006). *La propuesta de valor de Recursos Humanos*. Barcelona: Ed. Deusto.
- _____. (2009). *Human Resources From the Outside In*. USA: McGraw-Hill.
- Valerio, A.M. & Lee, R.J. (2005). *Executive Coaching. A Guide for HR Professionals*. San Francisco: Wiley & Sons, Inc.
- Wall, B. (2007). *Coaching for Emotional Intelligence*. New York: AMACON.
- Weiss, T. (2005). *Coaching Competences and Corporate Leadership*. USA: St Lucie Press.
- Welch, J., & Welch, Z. (2006). *Winning*. USA: Ed. Collins.
- Wheatley, M. J. (1997). *El Liderazgo y la Nueva Ciencia*. Barcelona: Editorial Granica.
- Zukav, G. (2008). *El Asiento del Alma*. Barcelona: Ed. Obelisco.