



Martha Alles



LA MARCA RHH

RECURSOS HUMANOS

Cómo lograr prestigio dentro de la organización

La marca Recursos Humanos

Coordinación
de la serie Martha Alles
Gabriela Scalamandré

Diseño de tapa
Juan Pablo Olivieri

MARTHA ALICIA ALLES

La marca Recursos Humanos

Cómo lograr prestigio dentro de la organización

GRANICA

ARGENTINA - ESPAÑA - MÉXICO - CHILE - URUGUAY

© 2014 Martha Alicia Alles
© 2014 by Ediciones Granica S.A.

ARGENTINA

Ediciones Granica S.A.
Lavalle 1634 - 3º G / C1048AAN Buenos Aires, Argentina
Tel.: +54(11) 4374-1456 Fax: +54(11) 4373-0669
granica.ar@granicaeditor.com
atencionaempresas@granicaeditor.com

MÉXICO

Ediciones Granica México S.A. de C.V.
Valle de Bravo N° 21 El Mirador Naucalpan Edo. de Méx.
53050 Estado de México - México
Tel.: +5255-5360-1010 Fax: +5255-5360-1100
granica.mx@granicaeditor.com

URUGUAY

Ediciones Granica S.A.
Scoseria 2639 Bis
11300 Montevideo, Uruguay
Tel: +59 (82) 712 4857 / +59 (82) 712 4858
granica.uy@granicaeditor.com

CHILE

granica.cl@granicaeditor.com
Tel.: +56 2 8107455

ESPAÑA

granica.es@granicaeditor.com
Tel.: +34 (93) 635 4120

www.granicaeditor.com

Reservados todos los derechos, incluso el de reproducción
en todo o en parte, en cualquier forma

GRANICA es una marca registrada

ISBN 978-950-641-805-2

Hecho el depósito que marca la ley 11.723

Impreso en Argentina. *Printed in Argentina*

Alles, Martha Alicia

La marca recursos humanos: cómo lograr prestigio dentro de la
organización. - 1ª ed. - Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Gra-
nica, 2014.

304 p.; 23x17 cm.

ISBN 978-950-641-805-2

1. Administración de Empresas. 2. Managment. I. Título.
CDD 658.83

RECONOCIMIENTO

*A Javier Fernando Burdman,
quien durante el intercambio propio de las experiencias profesionales compartidas,
generó la idea de combinar las disciplinas de marketing y recursos humanos,
lo que dio origen a esta obra y es autor del Capítulo 13 de la misma.*

Índice

Presentación de <i>La marca Recursos Humanos</i>	15
Capítulo 1. Marca y Recursos Humanos	21
Marca y Recursos Humanos. Concepto	22
El propósito de una marca y sus beneficios	27
El significado de la marca	29
La imagen de la marca	29
Criterios para analizar el valor actual de la marca	31
El perfil del profesional de Recursos Humanos	36
La marca o el valor de un área dentro de la organización	41
Los clientes internos. Cómo construir una imagen de confianza	45
Cómo lograr prestigio dentro de la organización	49
Marca y Recursos Humanos. Conclusiones	51
Para tener en cuenta. Bibliografía	52
Indicadores acerca de la percepción sobre <i>marca y Recursos Humanos</i>	54
Indicadores acerca de la percepción sobre <i>marca y Recursos Humanos</i> en su organización	55
Capítulo 2. Valor desde la perspectiva del otro	57
Valor desde la perspectiva del otro. Concepto	58
Cómo determinar el valor desde la perspectiva del otro	59
Stakeholders o grupos de interés	61
Para tener en cuenta. Bibliografía	64
Indicadores acerca de la percepción sobre <i>valor desde la perspectiva</i> <i>del otro</i>	66
Indicadores acerca de la percepción sobre <i>valor desde la perspectiva</i> <i>del otro</i> en su organización	67

Capítulo 3. Los subsistemas	69
Subsistemas de Recursos Humanos. Concepto	70
Obligaciones y soluciones	71
Procedimientos. Herramientas. Auditoría	73
Subsistema Análisis y descripción de puestos	75
Subsistema Atracción, selección e incorporación de personas	77
Subsistema Remuneraciones y beneficios	78
Subsistema Evaluación del desempeño	79
Subsistema Formación	81
Subsistema Desarrollo y planes de sucesión	83
Los <i>social media</i> y los subsistemas de Recursos Humanos	85
Los subsistemas y las buenas prácticas	86
Para tener en cuenta. Bibliografía	87
Indicadores acerca de la percepción sobre <i>los subsistemas</i>	90
Indicadores acerca de la percepción sobre <i>los subsistemas</i> en su organización	91
Capítulo 4. Manejo experto y herramientas	93
Manejo experto y herramientas. Concepto	94
Cómo lograr un manejo experto de los Recursos Humanos	97
La utilización de las herramientas de RRHH desde diferentes miradas	99
Para tener en cuenta. Bibliografía	103
Indicadores acerca de la percepción sobre <i>manejo experto y herramientas</i>	106
Indicadores acerca de la percepción sobre <i>manejo experto y herramientas</i> en su organización	107
Capítulo 5. Enfoque sistémico	109
Enfoque sistémico. Concepto	110
Aplicación del enfoque sistémico. Resultado de una investigación	111
Proyectos multisectoriales	116
Proyectos del área de Recursos Humanos	118
Cómo implementar el enfoque sistémico	120
Enfoque sistémico en la aplicación de los <i>social media</i>	123
Para tener en cuenta. Bibliografía	125
Indicadores acerca de la percepción sobre <i>enfoque sistémico</i>	128
Indicadores acerca de la percepción sobre <i>enfoque sistémico</i> en su organización	129

Capítulo 6. Relaciones internas y externas	131
Relaciones internas y externas. Concepto	132
Las competencias para un buen manejo de las relaciones internas y externas	134
La relación y comunicación con los <i>stakeholders</i> internos	137
La relación y comunicación con los <i>stakeholders</i> externos	141
Los <i>social media</i> y la comunicación externa	143
Para tener en cuenta. Bibliografía	145
Indicadores acerca de la percepción sobre <i>relaciones internas y externas</i>	148
Indicadores acerca de la percepción sobre <i>relaciones internas y externas</i> en su organización	149
Capítulo 7. La era de la hiperconectividad y la colaboración	151
La hiperconectividad. Concepto	152
Los <i>social media</i> y la organización	153
Los miedos. Por dónde comenzar	156
Las nuevas generaciones y su integración en la organización	158
La era de la colaboración	159
Para tener en cuenta. Bibliografía	160
Indicadores acerca de la percepción sobre <i>la era de la hiperconectividad</i> y <i>la colaboración; visión actual sobre los social media</i>	162
Indicadores acerca de la percepción sobre <i>la era de la hiperconectividad</i> y <i>la colaboración; visión actual sobre los social media</i> en su organización	163
Indicadores acerca de la percepción sobre <i>la era de la hiperconectividad</i> y <i>la colaboración; visión de cara al futuro sobre los social media</i>	164
Indicadores acerca de la percepción sobre <i>la era de la hiperconectividad</i> y <i>la colaboración; visión de cara al futuro sobre los social media</i> en su organización	165
Capítulo 8. Conciliar vida profesional y personal	167
Conciliar vida profesional y personal. Concepto	168
Conciliar vida profesional y personal y su relación con la marca de Recursos Humanos	171
Acciones concretas en relación con la conciliación entre vida profesional y personal, desde la mirada organizacional	174
Los <i>social media</i> y la conciliación de la vida personal y profesional	176
Para tener en cuenta. Bibliografía	176

Indicadores acerca de la percepción sobre <i>conciliar vida profesional y personal</i>	178
Indicadores acerca de la percepción sobre <i>conciliar vida profesional y personal</i> en su organización	179
Capítulo 9. Credibilidad técnica	181
Credibilidad técnica. Concepto	182
Credibilidad técnica para el Director o Gerente del área de Recursos Humanos ...	187
Credibilidad técnica para el joven que se inicia en el área de Recursos Humanos	188
Comportamientos no deseables para cualquier integrante del área de Recursos Humanos	190
Para tener en cuenta. Bibliografía	192
Indicadores acerca de la percepción sobre <i>credibilidad técnica</i>	194
Indicadores acerca de la percepción sobre <i>credibilidad técnica</i> en su organización	195
Capítulo 10. El rol de los directivos	197
El rol de los directivos. Concepto	198
Las competencias más importantes de un líder en la actualidad	202
Las competencias imprescindibles en materia de liderazgo	205
Las nuevas generaciones y los estilos de liderazgo	207
Para tener en cuenta. Bibliografía	209
Indicadores acerca de la percepción sobre <i>el rol de los directivos</i>	212
Indicadores acerca de la percepción sobre <i>el rol de los directivos</i> en su organización	213
Capítulo 11. Marca de Recursos Humanos y marca empleadora	215
Marca de Recursos Humanos. Concepto	216
La marca de RRHH en la realidad “2020”	217
El rol del área de Recursos Humanos en el valor de marca	218
Marca empleadora. Concepto	219
Relación entre marca empleadora y marca de Recursos Humanos	221
Para tener en cuenta. Bibliografía	223
Indicadores acerca de la percepción sobre <i>marca de Recursos Humanos</i> <i>y marca empleadora</i>	226
Indicadores acerca de la percepción sobre <i>marca de Recursos Humanos</i> <i>y marca empleadora</i> en su organización	227

Capítulo 12. Buenas prácticas	229
Buenas prácticas. Concepto	230
Las herramientas imprescindibles para cualquier tipo de organización	234
Las obligaciones primero	235
Las buenas prácticas paso a paso	236
Procedimientos. Auditoría	240
Para tener en cuenta. Bibliografía	242
Indicadores acerca de la percepción sobre <i>buenas prácticas</i>	244
Indicadores acerca de la percepción sobre <i>buenas prácticas</i> en su organización	245
Capítulo 13. Marca, productos y estrategia	247
Creación de marca	248
Productos	249
Posicionamiento	251
Estrategia	254
Tiempo de marca	255
Anexos	257
Las herramientas y sus definiciones	259
Libros de Martha Alles sobre Recursos Humanos, Liderazgo y Management	283
Bibliografía	297
Unas palabras sobre la autora	299
Guía de lecturas	301

Presentación de *La marca Recursos Humanos*

Recursos Humanos y el valor de la marca

¿Cómo nace la idea de un libro? O, en este caso en particular, cómo nace la idea de que el área de Recursos Humanos debería preocuparse por alcanzar un valor de marca para sí misma.

Como quizá muchos sepan o simplemente puedan deducir al leer la contratapa del libro, donde se expone una síntesis de mi recorrido profesional, poseo muchos años de experiencia en ámbitos diversos, relacionados con la especialidad de Recursos Humanos. Uniendo todos estos planos se fue gestando una idea que, a su vez, se fue retroalimentando a fuerza de conocer más organizaciones y un mayor número de especialistas en esta y otras disciplinas.

El término *marca*, usualmente, se analiza y piensa con relación a aspectos comerciales, de marketing y de ventas. En el contexto de esta obra será utilizado con una mirada diferente.

Si bien la temática de marca no me era ajena, para la preparación de esta obra he consultado una serie de libros y autores que desarrollan conceptos muy interesantes sobre ella, desde la perspectiva comercial. En todos ellos, en sus diferentes enfoques y teorías, la publicidad juega un rol de relevancia. Sin embargo, no será un elemento constitutivo para la construcción de la marca de Recursos Humanos. Como se verá a lo largo de este trabajo, se alcanzará un valor de marca por otro camino.

La conjunción de conceptos de disciplinas diversas, para lograr un objetivo del estilo *ganar-ganar*, siempre me parece retadora e interesante al mismo tiempo.

Como se expresara, estoy en contacto con numerosas empresas y sus ejecutivos. Desde esta perspectiva, deseo compartir con el lector unas pocas anécdotas ilustrativas.

En una ocasión participaba de unos talleres en una empresa de grandes dimensiones, en un país de América del Sur. En uno de los encuentros, un alto ejecutivo, a la sazón gerente a cargo de una fábrica de aproximadamente cinco mil personas,

me dice, casi al oído y sin que otros escucharan sus palabras: *Martha, usted que tiene ascendiente sobre los responsables de RRHH, por qué no hace algo para que los procedimientos que implementen (los de RRHH) nos sean de utilidad a nosotros, porque siento que nos hacen perder un tiempo que no tenemos. Los problemas del día a día son de una magnitud tal que no podemos asistir a estos talleres, para tratar temas que quizá a ellos les parezcan de relevancia, pero que no lo son en realidad.*

En otro momento y otras circunstancias, en la misma organización y trabajando exclusivamente con los directivos y profesionales de Recursos Humanos sobre cómo aplicar criterios derivados del enfoque sistémico –uno de los temas que se verán en esta obra–, varios de sus integrantes, curiosamente ni los directivos ni los más jóvenes, sino de nivel intermedio, demostraron un escepticismo total sobre la importancia de considerar los intereses de sus clientes internos y las buenas prácticas.

Con posterioridad a ambas experiencias, se comenzó a trabajar sobre algunos de los criterios necesarios para mejorar su prestigio interno, considerando, entre otros factores, los intereses de sus clientes internos, el valor desde la perspectiva del otro, etc. Los resultados obtenidos no fueron ni inmediatos ni mágicos, pero se mejoró muchísimo.

En otro orden de cosas, con frecuencia me convocan para actividades diversas –congresos, conferencias, talleres, etc.–, de las que participan, entre otros, especialistas de Recursos Humanos de todos los niveles. A partir del intercambio con personas de países y culturas diversas, mi percepción es que en la mayoría de los casos subyace una crítica a sus clientes internos, en algunos casos, muy severa.

En opinión de los profesionales de RRHH, los clientes internos “no saben”, “no entienden”, “no les interesan”, “no les preocupan” los temas que se relacionan de un modo u otro con las personas que tienen a su cargo. En un sentido opuesto, los CEO o números uno de las empresas y los gerentes de otras áreas también plantean sus quejas y no se sienten comprendidos por los profesionales del área de RRHH. Esta mirada divergente no siempre se verifica frente a todos los temas, pero existe, en algún grado, en la mayoría de las organizaciones.

Siempre me pregunto: ¿cómo llevan los profesionales de RRHH la relación con sus clientes internos, a los cuales sienten “casi como oponentes”? Por un lado, perciben que sus clientes internos se encuentran disconformes muchas veces con la gestión que realiza RRHH, pero la responsabilidad de dicha disconformidad no les pesa, es más, se la atribuyen a los receptores de sus servicios (a sus clientes internos).

Por otra parte, podríamos preguntarnos: ¿cómo llevar adelante la relación con clientes internos que no valoran ni tienen confianza en el servicio prestado?

En cualquiera de las circunstancias precedentes, imagino una relación muy difícil entre RRHH y sus clientes internos, bastante alejada de cómo debería ser.

Y, evidentemente, cuando dicha relación está planteada en esos términos, no es fructífera para ninguna de las partes.

En muchas organizaciones, a todo lo anterior debe sumarse el descontento de los colaboradores que las integran, no con la gestión de Recursos Humanos en sí misma, sino de manera indirecta con los resultados que dicha gestión debería evidenciar, como por ejemplo respecto del rol de los jefes y las herramientas que se utilizan en relación con las evaluaciones de desempeño, las promociones internas y aspectos relacionados, solo por nombrar uno de los motivos más recurrentes.

No deseo ofrecer una visión apocalíptica, todo lo contrario. Mi intención solo es poner algunos temas *blanco sobre negro*, para construir a partir de una reflexión, de una idea. En este caso, construir a partir de una relación, entre RRHH y sus clientes internos, con algunas aristas a limar, producto –en la mayoría de los casos– de la complejidad de los contextos en los cuales se interactúa, donde, como dijo hace muchos años un famoso personaje de Quino, *lo urgente no deja tiempo para lo importante*¹.

Prestigio y valor de marca

La obra, en su conjunto, presentará al lector una amplia gama de acciones a realizar para que la gestión de un área de Recursos Humanos alcance una valoración positiva alta, producto de la eficacia y de la calidad de la tarea realizada.

No hay un único camino para lograr un desempeño altamente eficaz. Cada responsable de Recursos Humanos deberá tomar las decisiones que correspondan en cada caso. Al respecto podemos señalar algunos denominadores comunes: calidad, aplicación de las buenas prácticas profesionales y, muy especialmente, el diseño de métodos y procedimientos en función de las necesidades y requerimientos de los clientes internos.

Cuando el área de Recursos Humanos es considerada de manera positiva por las otras áreas de la organización, cuando se transforma en un sector de consulta, cuando en los momentos difíciles su consejo es requerido, podemos afirmar que ha alcanzado un valor de marca alto. Cuando dicha situación se verifica, se facilita la implementación de cualquier programa, método o proyecto que proponga, dado que tanto los directivos como los colaboradores en general tendrán confianza, se

1. Frase del personaje Mafalda, del autor argentino Joaquín Salvador Lavado Tejón (Quino).

sentirán tranquilos y estarán mejor predispuestos frente a cualquier situación o imprevisto que pueda ocurrir.

Adicionalmente, cuando el área de RRHH alcanza un prestigio elevado –valor de marca alto–, esto implica que su imagen entre directivos y colaboradores es muy buena. Todos ellos, de manera consciente o no, transmitirán esta percepción fuera de la organización. Como consecuencia, otras personas desearán formar parte de esta. Este círculo, virtuoso por cierto, será el efecto de la mayor valoración posible a alcanzar por un área de Recursos Humanos.

Presentación de la obra

La obra desarrolla los temas partiendo de dos vertientes: el análisis del concepto *marca* desde una nueva mirada y, por otro lado, todo lo que hay que hacer para construir/acrecitar la marca de RRHH en la organización. En general, se desarrollan los asuntos en capítulos cortos, donde será posible analizar los distintos elementos que ayudarían a un área de RRHH a ganar prestigio interno por medio del desarrollo del valor de marca para sus clientes internos.

La obra se ha dividido en trece capítulos y dos anexos. Los temas abordados en los capítulos son:

1. Marca y Recursos Humanos
2. Valor desde la perspectiva del otro
3. Los subsistemas
4. Manejo experto y herramientas
5. Enfoque sistémico
6. Relaciones internas y externas
7. La era de la hiperconectividad y la colaboración
8. Conciliar vida profesional y personal
9. Credibilidad técnica
10. El rol de los directivos
11. Marca de Recursos Humanos y marca empleadora
12. Buenas prácticas
13. Marca, productos y estrategia

Los capítulos podrían clasificarse en dos grupos: unos de reflexión y otros de acción. En la obra se presentan intercalados, es decir, primero reflexión, luego acción, y así sucesivamente.

Algunos temas adecuados para la reflexión pueden generar, desde ya, cursos de acción, como por ejemplo: *Marca y Recursos Humanos*, *Valor desde la perspectiva del otro*, *Relaciones internas y externas*, *Credibilidad técnica*, *Marca de Recursos Humanos y marca empleadora*.

En cambio, otros capítulos, si bien podrán generar reflexión, presentan fundamentalmente cursos de acción para poner en práctica, como por ejemplo: *Los subsistemas*, *Manejo experto y herramientas*, *Enfoque sistémico*, *La era de la hiperconectividad y la colaboración*, *Conciliar vida profesional y personal*, *El rol de los directivos* y, por último, *Buenas prácticas*.

El último capítulo, por su parte, amerita algunos comentarios especiales. En primer lugar su autor es Javier Fernando Burdman, Director de *Martha Alles Capital Humano - México*, con quien generamos la idea general de la obra.

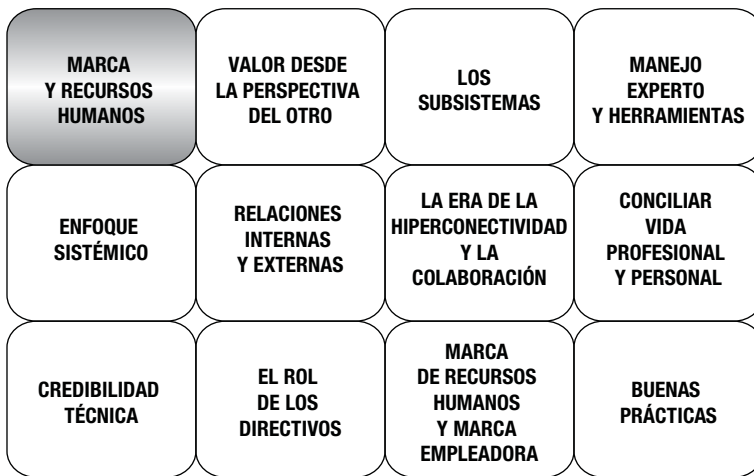
Este capítulo de alguna manera apunta a focalizar la mirada del lector sobre las ideas básicas del proceso de creación de una marca: etapas de desarrollo, producto, posicionamiento, estrategia y tiempos de una marca. Su lectura y análisis servirá al lector como síntesis conceptual de lo tratado en los capítulos anteriores y le brindará una perspectiva global nueva, desde la cual podrá poner en marcha los cursos de acción sugeridos.

Adicionalmente, todos los capítulos ofrecen al lector ejemplos de indicadores para analizar y medir el desempeño del área de Recursos Humanos.

Por último, la obra se complementa con dos anexos: *Anexo I. Las herramientas y sus definiciones*, y *Anexo II. Libros de Martha Alles* (ordenados por tema).

Invito al lector a que nos escriba, comentando sus dudas y sugerencias, mediante cualquiera de nuestras participaciones en las redes sociales y/o a la siguiente dirección de correo electrónico: lamarcarrhh@marthaalles.com

Marca y Recursos Humanos



Temas del capítulo

- **Marca y Recursos Humanos. Concepto**
- **El propósito de una marca y sus beneficios**
- **El significado de la marca**
- **La imagen de la marca**
- **Criterios para analizar el valor actual de la marca**
- **El perfil del profesional de Recursos Humanos**
- **La marca o el valor de un área dentro de la organización**
- **Los clientes internos. Cómo construir una imagen de confianza**
- **Cómo lograr prestigio dentro de la organización**
- **Marca y Recursos Humanos. Conclusiones**
- **Para tener en cuenta. Bibliografía**
- **Indicadores acerca de la percepción sobre *marca y Recursos Humanos***
- **Indicadores acerca de la percepción sobre *marca y Recursos Humanos* en su organización**

Marca y Recursos Humanos. Concepto

El término “Recursos Humanos” hace referencia a la disciplina que estudia todo lo atinente a la actuación de las personas en el marco de una organización. Por su parte, la expresión “Área de Recursos Humanos” se utiliza para designar a la dirección, gerencia o división responsable de todas las funciones organizacionales relacionadas con las personas.

El área de Recursos Humanos tiene una gran diversidad de funciones a cargo, usualmente todas las inherentes a:

- Subsistemas de Recursos Humanos.
- Administración de personal.
- Relaciones gremiales o sindicales.

También suele tener a cargo otras funciones adicionales, según la estructura de cada organización, en relación con servicios centrales, salud, etcétera.

¿Por qué utilizo el término “Recursos Humanos” y no otra denominación? Como ya he expresado en otras ocasiones, tiene una explicación muy sencilla. En muchos ámbitos se hace referencia disvaliosa a la denominación Recursos Humanos, prefiriendo otros términos, como por ejemplo “Capital Humano”, “Gestión del Talento” o “Gestión de Personas”. Estoy personalmente de acuerdo con la mayoría de ellos, tanto es así que mi propia empresa, que lleva mi nombre, incluye las palabras *Capital Humano*.

Por otro lado, no me agrada la palabra “Recursos”, utilizada por muchos en forma aislada, como abreviatura para denominar la especialidad.

Entiendo que Recursos Humanos es la denominación de una rama dentro de las ciencias de la administración; por lo tanto, continuaremos utilizándola cuando nos refiramos a la disciplina en sí. Para completar esta idea, corresponde recordar que en otros idiomas la disciplina posee análoga denominación. En inglés: *Human Resources*. Francés: *Resources Humaines*. Portugués: *Recurso Humano*. Italiano: *Risorse Umane*.

En cuanto al término “marca”, hace referencia a diferentes conceptos. Entre otros, podemos citar la quinta acepción que le atribuye la Real Academia Española¹: “Instrumento con que se señala una cosa para diferenciarla de otras, o para denotar su calidad, peso o tamaño”. El término también se utiliza con otros significados,

¹ www.rae.es

como por ejemplo: *Marca de fábrica*: distintivo o señal que el fabricante pone a los productos de su industria, y cuyo uso le pertenece exclusivamente. *Marca registrada*: marca de fábrica o de comercio que, inscrita en el registro competente, goza de protección legal. Por extensión, la palabra “marca”, sin otro aditamento, se utiliza para referirse al nombre registrado de cualquier producto o línea de productos. También se emplea la expresión “de marca” para explicar que algo es sobresaliente en su línea.

La mayoría de los libros disponibles sobre “marca” y temas relacionados tratan la cuestión desde la concepción habitual. Hemos consultado una amplia bibliografía específica, que se consigna al final del capítulo y, junto al resto de las obras de referencia, en las páginas finales del libro.

En este trabajo tomaré las distintas ideas, teorías y concepciones que sobre “marca” han desarrollado diferentes autores y especialistas. Todos estos conceptos serán analizados, sin embargo, desde una mirada diferente: cómo construir una imagen positiva, dentro de la organización, de un área de servicios –en este caso, Recursos Humanos–, y transformar esa imagen en algo tan positivo que pueda constituir una “marca” de alto valor.

La idea central que se desarrollará a lo largo de toda la obra es que, en primer lugar, hay que crear una imagen de prestigio dentro de la propia organización, con base en la alta calidad de los servicios prestados, y, además, dichos servicios deben ser diseñados en función de las necesidades del otro. Este binomio –calidad y atención de las necesidades de cada uno de los receptores de los servicios prestados– será el corazón del valor de marca. En resumen, será esta la forma en que se creará el valor de marca para el área de Recursos Humanos.

En nuestro trabajo como consultores siempre me ha gustado hacer paralelos con otras disciplinas, tomar ideas de otras vertientes. Por lo cual –solo por citar un ejemplo relevante– en nuestra firma hemos desarrollado “productos” siguiendo esquemas de trabajo similares a los del desarrollo de un nuevo producto en la industria.

Esta obra, como se anticipa desde el título, está destinada a relacionar los conceptos de *marca* y *Recursos Humanos*. No obstante, la mayoría de los conceptos expuestos podrán aplicarse a otras áreas de la organización. Por ejemplo, podría trabajarse el concepto de marca para el área de Sistemas o para Auditoría Interna, entre muchos otros sectores.

La siguiente frase la he tomado del libro *La marca: identidad y estrategia*² y dice así: *El gran valor que tienen las marcas es el de poder construir relaciones con sus públicos. Estas relaciones se basan en profundos sentimientos de confianza, seguridad, autoestima y prestigio; sin ellos la marca es un simple rótulo.*

2 Ávalos, Carlos. *La marca: identidad y estrategia*. La Crujía Ediciones, Buenos Aires, 2010.

Si nos situamos dentro de una organización y analizamos cualquier área de las denominadas “de servicio”, es decir, aquellas que llevan a cabo una función de apoyo al negocio central –por ejemplo, Recursos Humanos o Sistemas/IT – *Information Technology*, Administración y Finanzas–, la gestión de cualquiera de ellas se basa en la relación que hayan construido con sus “públicos”, que serán considerados sus clientes internos.

El área de Recursos Humanos brinda un servicio, por ejemplo, a las áreas de Producción, Ventas, Logística, etc., y cada una de estas serán sus clientes internos, es decir, los receptores/consumidores de los servicios prestados.

Esta relación será de mayor valor cuando se encuentre basada en la confianza, es decir, cuando *a priori* los clientes internos sientan confianza sobre los servicios ofrecidos/brindados por su proveedor interno. Esa confianza les dará seguridad acerca del servicio recibido, el cual será apreciado y gozará de alto prestigio.

Esta descripción, como ya se ha dicho, podrá aplicarse tanto a Recursos Humanos como a otras áreas de servicio, dentro de una organización de cualquier tipo y tamaño.

Invito al lector, especialista en Recursos Humanos, a recordar anécdotas del día a día. ¿Cuál es la reacción de sus clientes internos frente a las actividades propuestas en el plan de formación o ante ofertas de capacitación/formación/desarrollo, o cuando se implementan nuevos procedimientos, o cuando su participación es requerida para la resolución de determinados problemas? No siempre la reacción es la esperada y, muchas veces, los especialistas no alcanzan a identificar las verdaderas causas de esa reacción (diferente a la esperada) por parte de sus clientes internos, quienes deberían ser los favorecidos por el resultado de dichas acciones por parte del área de RRHH.

Como se anticipara en la *Presentación* de esta obra, con frecuencia los clientes internos no valoran la gestión del área de RRHH como positiva o al menos como todo lo positiva que esperan, y por ese motivo los profesionales del área no se sienten valorados por sus clientes internos.

Construir un valor de marca, idea central que deseo transmitir en esta obra, no consiste en generar valor a través de la realización de campañas promocionales para mejorar la imagen, como si se tratara de una campaña publicitaria para difundir una nueva marca o la nueva imagen de marca de un producto. Tampoco en realizar una campaña de difusión de un nombre, en este caso, el nombre de dicha marca.

No alcanzará con elaborar una frase o eslogan³ tal como “Recursos Humanos está con usted”, “Para Recursos Humanos todos son nuestros clientes”, “Para Recursos Humanos siempre el cliente está primero” u otros similares.

³ *Eslogan*: fórmula breve y original, utilizada para publicidad, propaganda política, etc. Fuente: www.rae.es.

La propuesta será construir valor de marca a través de lograr *credibilidad*, la cual se gana generando profundos *sentimientos de confianza*, y estos no se consiguen con un eslogan promocional. Habrá que gestionar el área para generar en los otros esa confianza.

Una organización, usualmente, establece su visión⁴ y estrategia⁵ a mediano y largo plazo. Una vez definidas, para alcanzarlas, deberá contemplar una serie de aspectos; uno de ellos será la marca o marcas de su/s producto/s, según corresponda. El trabajo que se realiza con las marcas también implica una serie de acciones a mediano y largo plazo.

Estas ideas –referidas a una organización y sus marcas de producto– se pueden asimilar a la dirección del área de Recursos Humanos. Para fijar una estrategia de mediano a largo plazo, que implique trabajar en la marca del área, se deberá considerar el contexto externo de la organización, pero en especial el interno.

Manejar desde la conducción del área de Recursos Humanos una buena estrategia de marca implicará que los planes del área, así como el accionar de todos sus integrantes, estarán consustanciados con esta idea. Es decir, llevar la conducción del área de Recursos Humanos y todas las tareas relacionadas con un criterio de marca exige compromiso por parte de todos sus integrantes. Todos deberán comprender la importancia de trabajar día a día para darle valor de marca a la gestión. Un asistente que atienda mal el teléfono puede desacreditar la labor del conjunto, malogrando la experiencia de marca de un consumidor/cliente interno. Una circunstancia que quizá pueda ser categorizada como de menor importancia podría de algún modo destruir el esfuerzo de muchas personas.

En un plano más extendido, cuando el área de Recursos Humanos decida trabajar en su valor de marca, deberá contar para este propósito con el apoyo de otros altos directivos de la organización.

Adicionalmente, la estrategia de marca de Recursos Humanos deberá reflejar los valores de la organización y otros principios y factores relevantes que identifiquen su cultura.

En resumen, las características con las cuales se quiera identificar la marca de Recursos Humanos deberán reflejar aspiraciones posibles de alcanzar por los integrantes del área y por la organización en su conjunto. De ese modo, no se correrá el riesgo de defraudar a los clientes internos.

4 *Visión*: la imagen del futuro deseado por la organización. Fuente: *Diccionario de términos de Recursos Humanos*, Ediciones Granica, Buenos Aires, 2011.

5 *Estrategia*: conjunto de acciones coordinadas y planeadas para conseguir un fin (en el ámbito de las organizaciones, para alcanzar los fines u objetivos organizacionales). Fuente: *Diccionario de términos de Recursos Humanos*, Ediciones Granica, Buenos Aires, 2011.

En este capítulo trataremos de explicar los elementos que componen una marca y luego ver cómo aplicarlos a la gestión de un área de servicios dentro de una organización.

En la norma argentina⁶ conocida como “Ley de Marcas” se hace referencia a las características necesarias para registrar una marca. Bajo ningún concepto estoy proponiendo algo semejante a registrar una marca, pero considero que resulta interesante compartir las características que según la referida ley debe tener una marca: *una o más palabras con o sin contenido conceptual; aplicadas en un lugar determinado de los productos o de los envases; también las frases publicitarias; con capacidad distintiva y todo otro signo con tal capacidad*⁷.

Sin embargo, cuando en el lenguaje cotidiano se habla de “marca”, la idea que subyace es mucho más amplia. Un sinnúmero de conceptos o matices complementan esa idea. Las marcas son más que nombres y logotipos. Implican, en todos los casos, valores y conceptos que se vinculan con dichos nombres y logotipos.

Cada uno de nosotros le adjudicamos a una marca una serie de atributos y valores que pueden o no coincidir con los pensados por los propios dueños (propulsores, organizadores, etc.) de dichas marcas.

Según Ávalos⁸, la marca es el conjunto de expectativas, memorias, historias y relaciones basadas en valores, atributos y beneficios que, guiados por una filosofía, crean una identidad diferencial con el objetivo de construir una relación, basada en una promesa de intercambio.

Las organizaciones –con la excepción de las que recién se inician– ya tienen una historia en materia de manejo de personas, de gestión de recursos humanos. Los especialistas y directivos de Recursos Humanos que en ellas se desempeñan quizá no fueron parte de esa experiencia, pero la historia allí está.

Por lo tanto, la percepción que los clientes internos tengan sobre la función, sobre el área, podrá ser buena o mala, según sea cada caso. La marca de RRHH podrá tener un prestigio enorme, y en ese caso mantener el elevado nivel de marca será una gran responsabilidad de los directivos. O bien, el reto será que el valor de

6 Ley de Marcas, N° 22.362. Boletín Oficial, 2/1/81.

7 Texto completo del Artículo I: “Pueden registrarse como marcas para distinguir productos y servicios: una o más palabras con o sin contenido conceptual; los dibujos; los emblemas; los monogramas; los grabados; los estampados; los sellos; las imágenes; las bandas; las combinaciones de colores aplicadas en un lugar determinado de los productos o de los envases; los envoltorios; los envases; las combinaciones de letras y de números; las letras y números por su dibujo especial; las frases publicitarias; los relieves con capacidad distintiva y todo otro signo con tal capacidad”. (Ley de Marcas. Capítulo I: *De las marcas*. Sección I: *Derecho de propiedad de las marcas*.)

8 Ávalos, Carlos. *La marca: identidad y estrategia*. La Crujía Ediciones, Buenos Aires, 2010.

marca actual, bajo o diferente al deseado, no responde a las necesidades actuales y, en especial de la marca RRHH, se estima que no será el adecuado en función de la visión, de cara al futuro y habrá que mejorar esta situación.

A lo largo de todo este trabajo se verá la mejor forma de enfrentar el reto de crear y/o conservar el valor de marca, tanto si se debe mantener un prestigio alto como si se debe ganar dicho prestigio a partir de una situación actual inadecuada.

El propósito de una marca y sus beneficios

Los expertos en marcas consultados para esta obra afirman que cuando alguien adquiere un producto o servicio cuya marca le da confianza, obtiene satisfacción; esa persona se siente bien, tanto en el momento de la compra como cuando dicho producto o servicio se usa.

Desde esta perspectiva, adquiere mucho sentido todo lo que veremos en esta obra, referido, como hemos dicho, a trabajar en la construcción de marca, positiva y valiosa, para un área de servicios, en el ámbito de una organización.

Cuando un integrante de una de estas áreas, de cualquier nivel, brinde un servicio a uno de sus clientes internos, este se sentirá mejor, más confiado y satisfecho, si el área que lo brinda tiene ese prestigio del cual estamos hablando.

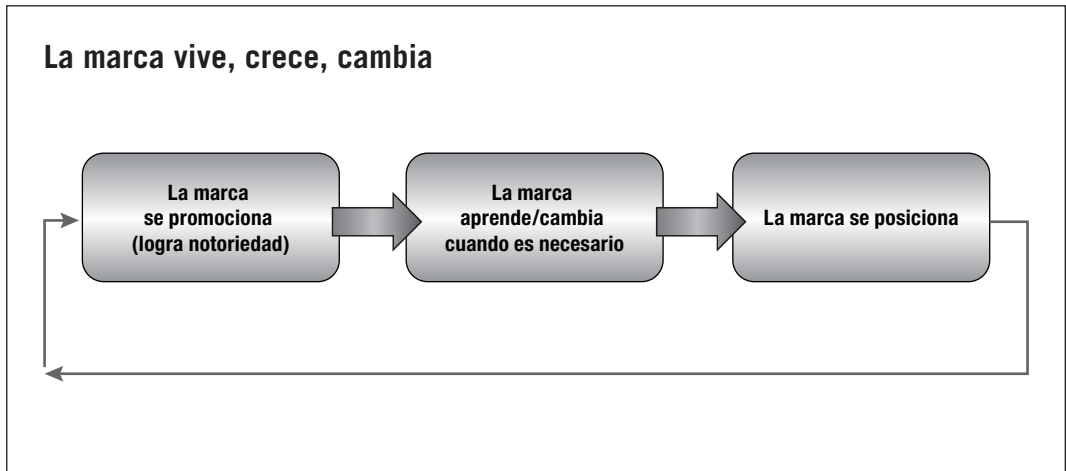
En la obra *Cómo funcionan las marcas*⁹, su autor dice que, en todos los casos, la marca es mucho más que un nombre, una idea, un eslogan. En el caso que nos ocupa, la marca deberá ser percibida como tal a través del prestigio del servicio que se brinda, no como resultado de una promoción eficiente de un nombre, un logo, etcétera.

El gran reto adicional, y todos los responsables del prestigio de una marca lo saben, es que la idea que está por detrás de una marca, y que determinó su origen, pueda cambiar, y esto en sí mismo no es bueno ni malo. En el caso de un área de servicio, el prestador deberá cambiar cuando sea necesario, y a través de ese cambio, generar una nueva relación de confianza y prestigio.

Frente a esta nueva realidad que se plantea, que puede representar incluso un cambio de paradigma, la marca debe cambiar y, a partir de allí (como lo explica Cheverton¹⁰), adquirir un nuevo posicionamiento. Analizando el gráfico siguiente se pueden diferenciar tres etapas de una marca, siguiendo los lineamientos dados por Cheverton, ya citado. La primera será la de la construcción de la marca, su

9 Cheverton, Peter. *Cómo funcionan las marcas*. Editorial Gedisa, Barcelona, 2007.

10 *Ibidem*.



promoción y la adquisición de notoriedad. En la mayoría de los casos, no existe una marca de RRHH “totalmente nueva”, salvo algunas excepciones, como podría ser el área de una empresa de reciente creación. Es decir, la marca siempre tendrá algún componente heredado, alguna historia previa, positiva o negativa. Por ejemplo, si se trata de una empresa que hasta ahora solo tenía un área de administración de personal y desea conformar un área de Recursos Humanos, aun en este caso siempre hay una historia previa.

Utilizaré un ejemplo actual para explicar el proceso de aprendizaje/cambio por parte de la marca de RRHH. Cuando se presenta un cambio de contexto relevante, como se ha dado con las redes sociales, de esa nueva realidad deviene una serie de cambios en los comportamientos de las personas, lo que requiere que las áreas de Recursos Humanos modifiquen usos y costumbres, métodos y procedimientos de trabajo. Esto implica que la propia marca deberá cambiar. Deberá adquirir un nuevo valor, que quizá se sume al anterior, en un ambiente distinto donde es necesario un prestigio diferente.

En resumen, el mensaje que el gráfico precedente desea transmitir es que una marca, en cuanto a las ideas que la soportan, puede cambiar. En especial en el ámbito de las organizaciones, las concepciones en que se basa una marca deben cambiar, cuando esto sea necesario. Desde esa perspectiva, la marca aprende, cambia y se posiciona nuevamente. Una marca vive, aprende, crece, como sucede con la realidad de una organización, de cualquier tipo o tamaño.

Un responsable de Recursos Humanos (o de cualquier otra área de servicios internos de una organización) deberá gestionar esta evolución para alcanzar una buena imagen de marca. Se verá este concepto a continuación.

El significado de la marca

Según los especialistas consultados y mencionados en la bibliografía al final del capítulo, para comprender el significado de una marca será necesario, primero, entender la motivación de los consumidores. Para los que trabajamos en Recursos Humanos, los consumidores son los clientes internos, jefes y colaboradores que integran la organización.

En resumen, para conocer el significado de la marca Recursos Humanos, dentro de una organización, se deberá conocer la motivación de sus clientes internos, en este caso, los consumidores de los servicios prestados por RRHH. En consecuencia, habrá que conocer y comprender sus necesidades.

El significado de una marca, así como su posicionamiento, tienen una relación estrecha con la cultura en que se origina y desarrolla dicha marca. Ambos conceptos interesan mucho desde la perspectiva de este trabajo. La cultura organizacional condiciona muchas de las acciones en relación con Recursos Humanos y, al mismo tiempo, desde el accionar de Recursos Humanos será posible modificar y construir cultura organizacional.

Cuando se habla de la marca de un producto se utiliza el concepto de *posicionamiento de marca*. Algo similar sucede en relación con el prestigio interno del área de RRHH y su valor de marca.

Las experiencias y los encuentros del cliente interno (consumidor) con la marca de RRHH se construyen con el tiempo, forman un grupo de asociaciones que influyen en las percepciones acerca del servicio recibido, formando una red asociativa, positiva o no, acerca del valor de esta marca en particular.

Los profesionales de marketing buscan darles a las marcas cualidades y personalidad, como una forma de perfeccionar y encauzar las percepciones sobre ellas.

A lo largo de este libro le daremos sugerencias para posicionar la marca Recursos Humanos junto con todos los productos/servicios que de ella deriven. De este modo, RRHH también podrá darle personalidad a su marca, a través de sus cualidades reales.

La imagen de la marca

Continuando con el análisis de los diversos conceptos de marca, partiendo de la concepción de los autores que tratan este tema y/o desde la idea que todos nosotros tenemos con relación a las marcas en general, podríamos decir que la imagen de una marca está constituida por un conjunto de asociaciones de ideas que nos

permiten formarnos un criterio en torno de ella. Dicho criterio, que en todos los casos implica una valoración de la marca, varía de persona en persona, de cliente en cliente, de observador en observador.

Con relación a la marca de RRHH, el reto para el profesional y, en especial, para el directivo del área será generar en la mente de los clientes internos una asociación emocional positiva respecto del sector. Esto se verificaría si, por ejemplo, al surgir un problema el cliente interno sintiera que el llamado o la consulta al área de Recursos Humanos será el principio de la solución, por lo cual luego de esa consulta o llamado se quedará más tranquilo al dejar su problema en manos de un área de servicios en la que confía.

En la obra *Gestión de la marca corporativa*¹¹, uno de sus autores, Montse Llamas, dice que, en marketing, una marca es el nombre y la personalidad que se le atribuye dentro, a su vez, de un marco social. En el contexto de la organización, el valor de la marca estará dado por la credibilidad y confianza que haya generado en los clientes internos.

La marca de Recursos Humanos no debería relacionarse con un producto o servicio específico sino, por el contrario, con el conjunto de ellos. Los clientes internos o consumidores de dichos servicios deberían atribuirle un valor de marca al área en su conjunto.

Montse Llamas también señala que para que la marca adquiera valor necesita que sus acciones sean comunicadas, y desarrolla una idea muy interesante: *cuando la marca es noticia*, es decir, cuando se habla de un producto/servicio porque este ha sido una noticia digna de ser comentada, y de este modo se ha transformado en información relevante que debe ser comunicada. Ejemplos: 1) Un producto ha ganado un premio y es mencionado en los medios de comunicación por esta circunstancia. 2) En relación con Recursos Humanos, la implementación exitosa de un nuevo procedimiento se difunde dentro de la organización –intranet, *house organ*, el boca a boca, etc.– como una noticia de interés para los integrantes de dicha organización. En resumen, la marca es noticia porque se ha transformado en información de interés para los otros.

De algún modo, la comunicación hará que la gestión sea conocida y reconocida y, por lo tanto, aceptada y valorada por todos. Sin embargo, una de las situaciones más complejas que puede llegar a afectar el valor de la marca es cuando algo no sale como es debido y esto se difunde dentro de la organización, ya sea de manera formal o informal. Es decir, cuando la comunicación implique una información no positiva, la reacción será la opuesta a la deseada y, en algún caso extremo, la marca podría a ser rechazada.

11 Capriotti, Paul (editor). *Gestión de la marca corporativa*. La Crujía Ediciones, Buenos Aires, 2007.

La marca –en nuestro caso, la de Recursos Humanos–, para convertirse en parte de la realidad organizacional necesita constituirse como un hecho noticioso positivo (cuando la realidad lo haga posible), planificado y elaborado para que pueda ser conocido por todos. De este modo, esta información le dará legitimidad al valor de marca.

Las organizaciones suelen contar con medios para publicar noticias de interés para los colaboradores. En el caso que nos ocupa, se deberá analizar si la noticia que se desea difundir es para jefes, para colaboradores en general o para otro público determinado.

Cuando las acciones del área de Recursos Humanos se convierten en noticias, no será la marca la que actúe como emisora del mensaje, sino el hecho en sí. Es decir, el área deberá informar los resultados obtenidos sin opiniones elogiosas al respecto. De este modo la credibilidad será mayor.

En resumen, la marca Recursos Humanos será noticia cuando tenga algo para comunicar que, a su vez, interese a los demás.

Criterios para analizar el valor actual de la marca

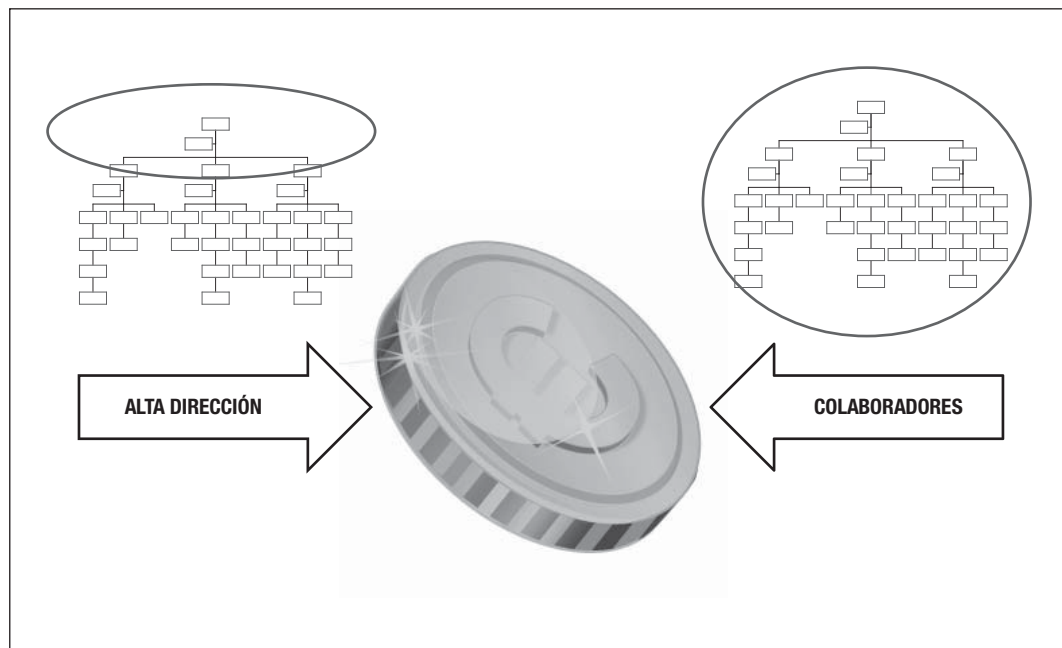
El prestigio interno del área de Recursos Humanos puede ser medido o evaluado desde diferentes puntos de vista.

El prestigio, de algún modo, podría verse como dos caras de una moneda. La función de Recursos Humanos debe ser vista como valiosa y positiva tanto por la alta dirección como por el resto de los integrantes de la organización, a los que denominaremos “colaboradores”. La idea se expresa en la figura de la página siguiente.

En el concepto de “colaboradores” se incluye a todos los niveles de la organización. En muchos casos, el número 1 es, al mismo tiempo, un colaborador que reporta a un dueño o a la junta de accionistas. Desde esta perspectiva, y continuando con el ejemplo, será al mismo tiempo número 1 y colaborador.

Por lo tanto, el número 1 de la organización o un gerente a cargo de un área, solo por mencionar dos ejemplos, cuando deban analizar cuestiones diversas lo harán con dos perspectivas: desde su rol de directivos (alta dirección), por un lado, y, por otro, como colaboradores. Esta situación es sumamente frecuente y para muchas personas conlleva una cierta cuota de estrés adicional en el desenvolvimiento de sus funciones.

Entre las herramientas de medición, las organizaciones utilizan la denominada *Encuesta de satisfacción laboral*, muy conocida también como *Encuesta de clima laboral*.



Dicha herramienta, si bien es muy útil en la mayoría de los casos, pone foco en solo una de las miradas, la de los colaboradores.

Las encuestas de satisfacción laboral son mediciones internas del grado de satisfacción de los empleados sobre la base de una serie de ítems preestablecidos. Para que estas encuestas sean de utilidad deberían ser diseñadas a la medida de la organización.

Usualmente, en estas encuestas se formulan preguntas de opinión con una escala de evaluación. También pueden formularse preguntas abiertas, que permitan a las personas expresarse sobre un tema en particular. En cualquiera de los casos, y como ya se expresara, recogen opiniones desde la perspectiva del colaborador.

Las organizaciones también utilizan indicadores de gestión para temas diversos, que representan índices específicos para medir el resultado de la gestión de la organización en su conjunto o de un área en particular (o grupo de funciones).

Para una aplicación eficaz de indicadores, estos deben permitir la comparación con años anteriores, con organizaciones similares, etcétera.

Dentro de los indicadores de gestión, existen unos para medir específicamente al área de Recursos Humanos. Jac Fitz-enz¹² ha estudiado ampliamente este asunto,

¹² Fitz-enz, Jac. *Cómo medir la gestión de Recursos Humanos*. Deusto, Bilbao, 1999.

y ha elaborado índices para evaluar el resultado de la gestión del área y de las distintas funciones que la componen; por ejemplo: Selección, Formación, Desarrollo de personas, Desempeño, etcétera.

Sobre la base de esta última modalidad se expondrán en esta obra indicadores que permitirán medir el resultado de la gestión del área de Recursos Humanos y de las distintas funciones que la componen, dándole a la medición en cuestión un enfoque diferente.

Tanto en este capítulo como en los siguientes, el lector podrá encontrar ejemplos de indicadores de gestión para medir la gestión de RRHH en sí misma, desde la perspectiva de alcanzar la máxima calidad posible, para que dicha calidad se constituya en la base sólida sobre la cual fundamentar el prestigio interno.

Una forma de evidenciar cómo se están haciendo las cosas e, indirectamente, determinar un valor de marca sería considerar la participación (escasa/suficiente/elevada) de los clientes internos en cursos organizados por el área de RRHH.

Otro elemento indicador de cómo se están haciendo las cosas en el área podría surgir de analizar la reacción de los colaboradores frente a la necesidad de cubrir una vacante en la organización. En un caso, los colaboradores presentan candidatos y, en el opuesto, nunca lo hacen. Cuando presentan candidatos, se puede considerar la calidad de los mismos.

Para un mejor análisis y la posterior toma de decisiones sobre la base de estos aspectos, siempre será adecuado contar con indicadores de positividad y negatividad definidos por grados o rangos.

Para la preparación de esta obra se ha categorizado a los indicadores en tres niveles, para lo que me he valido de la figura del semáforo, identificando a los tres niveles por colores:

- Rojo: nivel negativo.
- Amarillo: nivel intermedio.
- Verde: nivel positivo.

En su nivel rojo, el indicador expondrá una situación preocupante, pero también en las otras dos categorías (amarillo y verde) se sugiere seguir trabajando para alcanzar un nivel superior. La idea se expone en la figura de la página siguiente.

De acuerdo con esta apertura en tres niveles, los indicadores podrían ser nítidamente negativos, de color rojo, según la figura siguiente y, frente a esta situación, el área de Recursos Humanos plantearse qué se debe mejorar o cambiar para obtener resultados diferentes.



Indicadores acerca de la percepción sobre...



ROJO: implica que en la temática en cuestión se debe mejorar sensiblemente. Por lo tanto, debe ponerse en práctica algún plan de acción, quizá de manera urgente.



AMARILLO: implica que en la temática en cuestión se debe mejorar. Por lo tanto, debe elaborarse un plan de acción para lograrlo.



VERDE: implica que en la temática en cuestión el nivel es el esperado o superior. No obstante, podría analizarse la pertinencia de encargar algún plan adicional para mejorar o consolidar el nivel alcanzado.

Ejemplos de indicadores rojos o negativos:

- En RRHH se opina que los jefes no saben entrevistar.
- Ingresan a la organización colaboradores que no fueron previamente entrevistados por RRHH.
- Recursos Humanos no participa en la toma de decisiones que involucran personas.
- La alta gerencia no requiere la opinión de RRHH en temas estratégicos relevantes que involucran personas.

Los indicadores podrían ser intermedios, es decir, no indicarían que las cosas están mal, pero sí que deben ser revisadas o deben implementarse mejoras al respecto. A estos los hemos categorizado como de color amarillo.

Ejemplos de indicadores amarillos o intermedios:

- Los jefes manifiestan disconformidad con algunos de los procesos de RRHH, ya sea por la calidad o el momento (fuera de tiempo) de la entrega.

- RRHH es consultada por la alta gerencia acerca de temas relacionados con el personal, pero no participa de las reuniones donde se analizan y resuelven temas relevantes.

Por último, los indicadores positivos o verdes. En este caso, los clientes internos perciben que la gestión del área de Recursos Humanos es positiva, de acuerdo con lo esperado. No obstante, siempre se puede hacer algo más, estar aún mejor.

Ejemplos de indicadores verdes o positivos:

- Clientes internos altamente satisfechos.
- El área de RRHH es consultada en forma previa a la toma de decisiones relevantes que involucren personas, y participa en dichos procesos activamente.

En resumen, los criterios para analizar el valor actual de la marca o para evaluar la efectividad de la función de Recursos Humanos deben basarse, por un lado, en considerar la efectividad de la función del área de RRHH en sus distintas facetas, desde los aspectos legales y administrativos, hasta otros de tipo estratégico. Todos los aspectos inciden en el prestigio que el área pueda alcanzar para sus clientes internos, en el contexto de la organización.

Por otro lado, y adicionalmente a lo antedicho, habría que tomar en cuenta la evolución del valor de marca al evaluar el grado de efectividad. Para ello se debe realizar, en primera instancia, un análisis retrospectivo sobre el accionar, en su conjunto, de toda el área, y luego un análisis específico por subsectores o funciones, según corresponda en cada caso. Se aconseja realizar siempre simultáneamente una mirada global y particular o detallada sobre cada uno de los aspectos que conforman la actividad de RRHH.

En el recorrido que se hará en los siguientes capítulos de esta obra, se tomarán en consideración los aspectos más frecuentes que se relacionan con el área de RRHH. Si en alguna organización el área realizara otras tareas adicionales a las referidas en estas páginas (solo por mencionar un ejemplo, si tuviese a su cargo el mantenimiento del edificio, el comedor u otros aspectos que podrían sumarse a las funciones usuales de RRHH), la evaluación aquí sugerida deberá incluirlas.

En este punto, y antes de continuar, le ruego al lector que recuerde un comentario realizado en páginas anteriores. Un error pequeño, quizá cometido por un asistente del área, podrá modificar la percepción de los otros respecto de la gestión del área en su conjunto. En el capítulo siguiente se verá el concepto de percepción y valoración desde la perspectiva del otro.

El perfil del profesional de Recursos Humanos

En obras previas¹³ he presentado diversos aspectos relacionados con el perfil del profesional de Recursos Humanos, bajo el concepto *roles del profesional de Recursos Humanos*.

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

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

Estrategia. El directivo de Recursos Humanos debe primero comprender la estrategia organizacional, para luego llevar adelante planes de acción a fin de que esa estrategia se concrete. Para ello debe desplegar su manejo experto de los asuntos del área.



¹³ *Comportamiento organizacional*. Ediciones Granica, Buenos Aires, 2007. *Social Media y Recursos Humanos*. Ediciones Granica, Buenos Aires, 2012.

Personas. El directivo de Recursos Humanos debe interpretar a los colaboradores dentro del marco organizacional. Interesarse por sus inquietudes y proyectos, analizar la satisfacción laboral y cómo compatibilizar los diferentes intereses individuales con los planes de la organización.

Talento. Desarrollar el talento con un enfoque ganar-ganar. Cuando se trabaja de este modo, el desarrollo del talento de las personas es al mismo tiempo positivo para ellas –aumenta su autoestima, permite su autorrealización– y para la organización –que de esa manera contará con colaboradores altamente calificados, en conocimientos y competencias, en relación con los puestos que ocupan en la actualidad y/o que ocuparán en el futuro.

Ética. Implica evidenciar un comportamiento ético, en todo momento. Al comportamiento ético individual y grupal, debe adicionársele la consideración de dichos principios en el diseño de los distintos subsistemas de Recursos Humanos. Por esta razón se lo menciona como un rol diferenciado de los otros. Se verá este tema más adelante en este mismo capítulo y luego, en el Capítulo 12, *Buenas prácticas*.

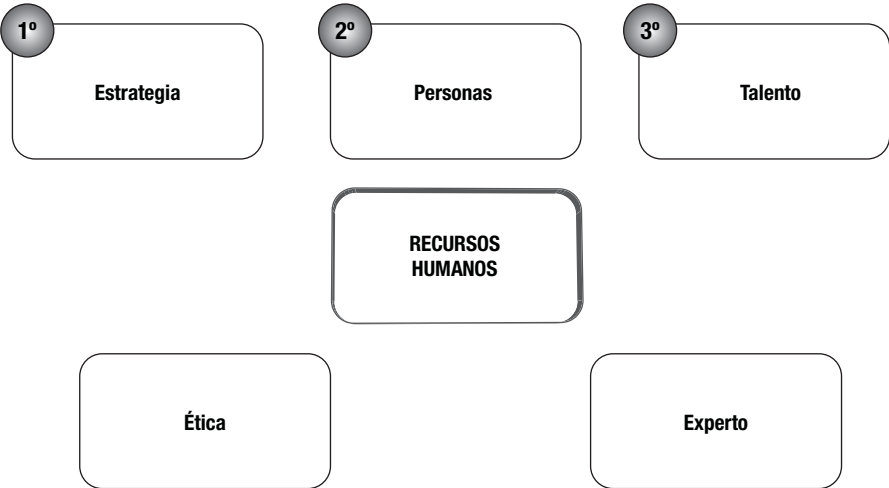
Experto. Ser un experto. Implica no solo conocer sobre Recursos Humanos sino ir un paso más allá: identificar las diferentes herramientas y buenas prácticas para luego determinar cuáles de ellas son las adecuadas para la organización y las que permitirán alcanzar la estrategia. Este tema será tratado específicamente en el Capítulo 4, *Manejo experto y herramientas*, y, de un modo u otro, a lo largo de todo este trabajo.

Para alcanzar los resultados esperados y sus objetivos estratégicos la organización cuenta con *todas* las personas que la integran, directivos y colaboradores de todos los niveles. Un manejo experto de los recursos humanos implica, en todos los casos, aplicar un enfoque *ganar-ganar*.

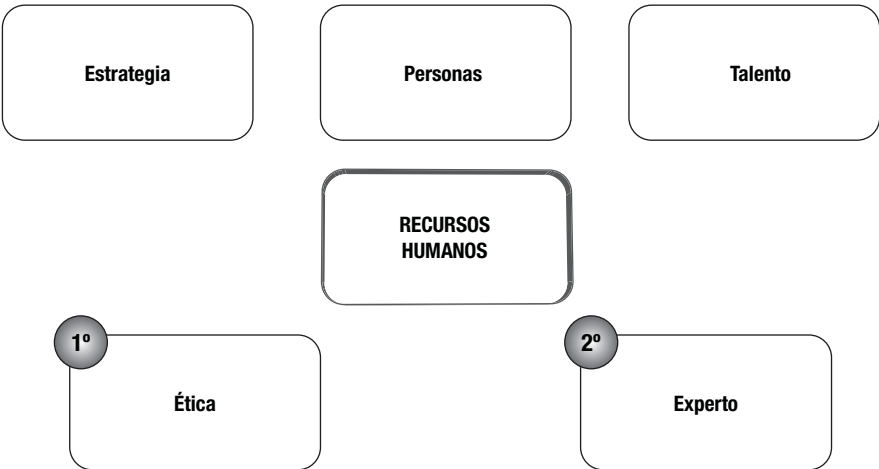
La lectura de lo expuesto en párrafos anteriores puede realizarse desde, al menos, dos perspectivas. Desde la mirada de lo que requiere el número 1 de la organización al responsable de Recursos Humanos, la lectura debería ser: *Estrategia, Personas, Talento, Experto, Ética*, priorizando los tres primeros.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

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

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



Mirada 2 - Lo necesario para lograr aquello que la organización espera



Hasta aquí hemos presentado dos miradas posibles sobre los roles del profesional de Recursos Humanos. La primera, desde el número 1 de la organización, la hemos identificado como “mirada 1”, donde se considera en primer término la *Estrategia*. Sin embargo, este no será siempre el enfoque que se debería considerar. Para analizar los factores necesarios para transformarse en un buen profesional del área, habría que invertir el análisis y comenzar por la parte inferior del gráfico (“mirada 2”). Como ya se dijo, si no se posee *Ética*, y no se cuenta con un manejo *Experto*, si bien se pueda alcanzar la *Estrategia*, no será satisfactorio para todos los involucrados.

A estas dos miradas habría que sumarle un análisis adicional y complementario, el cual ha sido identificado como “mirada 3”, una visión conjunta simultánea de los diferentes roles.

En resumen, la interrelación entre *Estrategia*, *Personas*, *Talento*, *Experto* y *Ética* no debe leerse en un solo sentido. Cada uno de los elementos se relaciona con los otros. Por ejemplo, para llevar adelante un programa orientado a las *Personas*, con el propósito de incrementar la satisfacción laboral, en su diseño habrá que contemplar al mismo tiempo elementos que conforman los otros roles: *Estrategia*, *Talento*, *Ética* y *Experto*. Un análisis similar deberá realizarse en relación con los restantes roles. La idea se expresa en la figura siguiente.

Mirada 3 - Visión conjunta					
	Estrategia	Personas	Talento	Ética	Experto
Estrategia					
Personas					
Talento					
Ética					
Experto					

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

Volviendo a uno de los aspectos mencionados, *Experto*, creo preciso señalar que en la actualidad este concepto incluye la necesidad de un conocimiento multidisciplinario, incluidas las nuevas tecnologías para la interacción social (*social media*).

Poseer un manejo experto de los *social media* es un requisito necesario para el adecuado desempeño de la mayoría de las funciones del área.

No alcanzará con saber *algo* del manejo de Internet: el profesional del área debe ser un *experto conceptual* en el manejo de los *social media*. ¿Qué se desea expresar con el término “conceptual”? No debe ser un experto en estas tecnologías sino saber usarlas, entender para qué sirven, cuáles son sus aplicaciones más difundidas, comprender el lenguaje comunicacional, todo lo subyacente en las redes sociales, su esencia, para luego, a partir de este conocimiento, diseñar métodos para su mejor utilización en la organización.

En resumen, todos los profesionales del área deben incorporar esta nueva mirada a su gestión. Solo a modo de ejemplo: en la actualidad no es posible pensar que un selector no maneje con solvencia las redes sociales.

Sobre la ética y los valores de los profesionales de Recursos Humanos deseo destacar la importancia de un concepto que usualmente se menciona, pero no en la misma forma en que es tratado en el marco de la Metodología MACH¹⁴. La ética no solo incluye los valores morales. El comportamiento ético, en el marco de las organizaciones, debe implicar un manejo profesional acorde al puesto y a sus responsabilidades.

En nuestra concepción, un directivo o gerente que no tiene los conocimientos y la experiencia necesarios para desempeñarse de manera profesional en su puesto de trabajo no solamente es un funcionario inadecuado: es una persona que no obra bajo principios éticos. Nuestra metodología incorpora valores en los sistemas de competencias; entre los conceptos relacionados con ética podemos mencionar Ética¹⁵ y Ética y sencillez¹⁶. Se retomará este aspecto en el Capítulo 12, *Buenas prácticas*.

14 MACH: Martha Alles Capital Humano.

15 *Ética*. Capacidad para sentir y obrar en todo momento de acuerdo con los valores morales y las buenas costumbres y prácticas profesionales, y respetar las políticas organizacionales. Implica sentir y obrar de este modo en todo momento, tanto en la vida profesional y laboral como en la vida privada, aun en forma contraria a supuestos intereses propios o del sector/organización al que pertenece, ya que las buenas costumbres y los valores morales están por encima de su accionar, y la organización así lo desea y lo comprende. Fuente: *Diccionario de competencias. La trilogía. Tomo I*, Ediciones Granica, Buenos Aires, 2009.

16 *Ética y sencillez*. Capacidad para actuar en concordancia con los valores morales y las buenas costumbres y prácticas profesionales, y respetar las políticas organizacionales. Capacidad para generar confian-

El manejo experto, junto con la ética, serán la base de otro aspecto al cual se le dedicará el Capítulo 9, *Credibilidad técnica*. Como se ha dicho anteriormente, muchos de estos conceptos no solo aplican al área de RRHH, sino que podrían extenderse a otras áreas de la organización.

Por último, y en relación con los profesionales de RRHH, estos deberán tomar más protagonismo en materia de redes sociales junto con los distintos *social media*, entendiendo por tal a la combinación de herramientas en la web: blogs, wikis, entre otras, además de contemplarlas como parte de su manejo experto. La idea que deseo transmitir es que RRHH debe proponer cursos de acción en materia de redes sociales. Las iniciativas deberían surgir del área, sin esperar a que los problemas se presenten ni a que otras áreas planteen soluciones y/o problemas relacionados con las personas y las nuevas tecnologías.

En algunos ámbitos se habla incluso de una nueva generación de profesionales de RRHH. Por mi parte estimo que será necesario que los profesionales del área lleven a cabo su gestión con otra mirada, asumiendo nuevos roles.

No me animaría a afirmar que se necesita una nueva generación de profesionales de Recursos Humanos. En cambio, sí afirmaría –enfáticamente– que más allá de la edad biológica del profesional, ha cambiado su rol profesional. En realidad, viene cambiando desde hace aproximadamente 15 años y esto se ha acentuado en los últimos, por muchos de los temas planteados en este trabajo.

En cuanto al manejo de *social media*, el profesional de Recursos Humanos deberá incorporarlo entre sus comportamientos y, además, incluir en los métodos de trabajo la cultura derivada del 2.0. De no hacerlo, quizá como profesional quede fuera del mercado y, por otra parte, la organización a la cual pertenece quizá se vea afectada en su desenvolvimiento.

La marca o el valor de un área dentro de la organización

Según los distintos especialistas consultados, entre ellos varios autores de la obra editada por Capriotti¹⁷, junto con otras opiniones¹⁸, para crear una identidad de marca hay que generar diferentes elementos: una buena comunicación, imagen,

za en otros al ejecutar acciones o procesos no burocráticos y simples de entender desde una perspectiva diferente a la propia. Implica ser uno mismo y demostrar seguridad, ser congruente entre el decir y el hacer y no dar lugar a malos entendidos. Fuente: *Diccionario de competencias. La trilogía. Tomo I*, Ediciones Granica, Buenos Aires, 2009.

17 Capriotti, Paul (editor). *Gestión de la marca corporativa*. La Crujía Ediciones, Buenos Aires, 2007.

18 Ver bibliografía al final del capítulo.

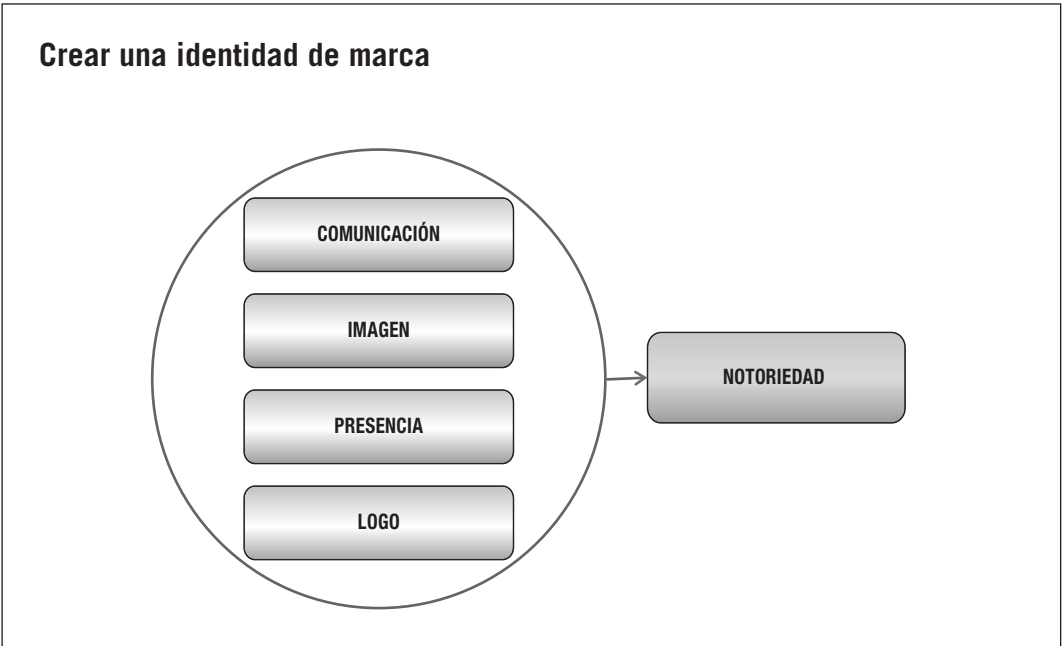
presencia, de modo de, en una primera instancia, lograr notoriedad. La idea se expresa en el gráfico al pie.

Desde la mirada del público o del consumidor, la marca está formada por la percepción e interpretación que se hace de ella. Esta interpretación formará la imagen de marca en cada consumidor (ver gráfico superior en la página siguiente).

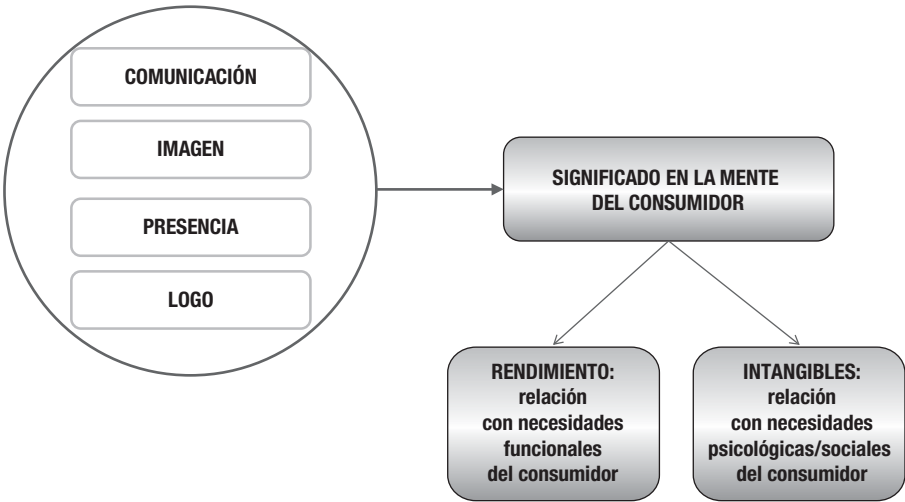
Desde la mirada de los clientes internos, para un área de servicios en el ámbito de una organización, será de vital importancia el rendimiento o la relación que el servicio recibido tenga con las necesidades de los distintos receptores. Ese “rendimiento” creará luego los intangibles, generando una relación con las necesidades psicológicas del cliente interno o consumidor. Como se dijo antes, cuando se genera confianza, aun antes que la solución sea efectiva, el receptor ya se siente más tranquilo: se van satisfaciendo de algún modo sus necesidades psicológicas.

Como resultado de todo lo anterior, usualmente se obtiene una respuesta: el cliente interno responde positivamente al prestigio de la marca. Dicha respuesta puede darse a través de una combinación entre la expresión de juicios y sentimientos.

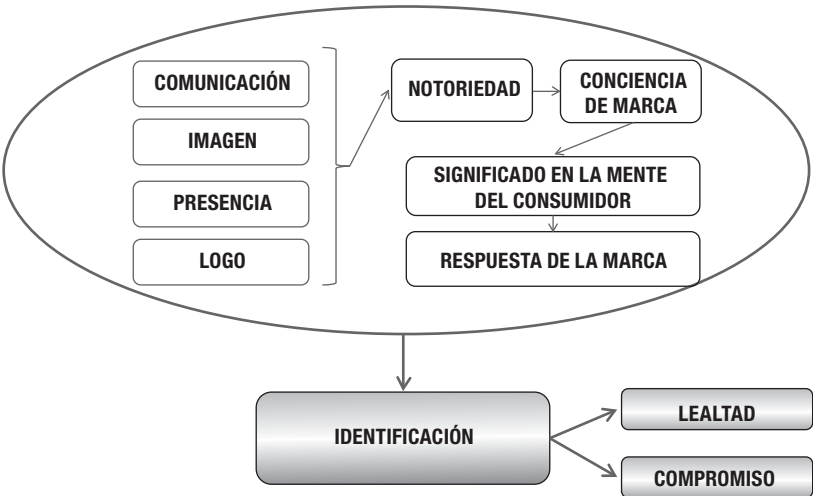
La coronación del proceso se verifica cuando la marca logra una identificación total con el consumidor. En el caso de la marca de Recursos Humanos, sería una identificación total por parte de los clientes internos con la gestión del área, en todas sus funciones y niveles. La idea se expresa en el gráfico inferior de la página siguiente.



El significado de una marca



Identificación total con la marca



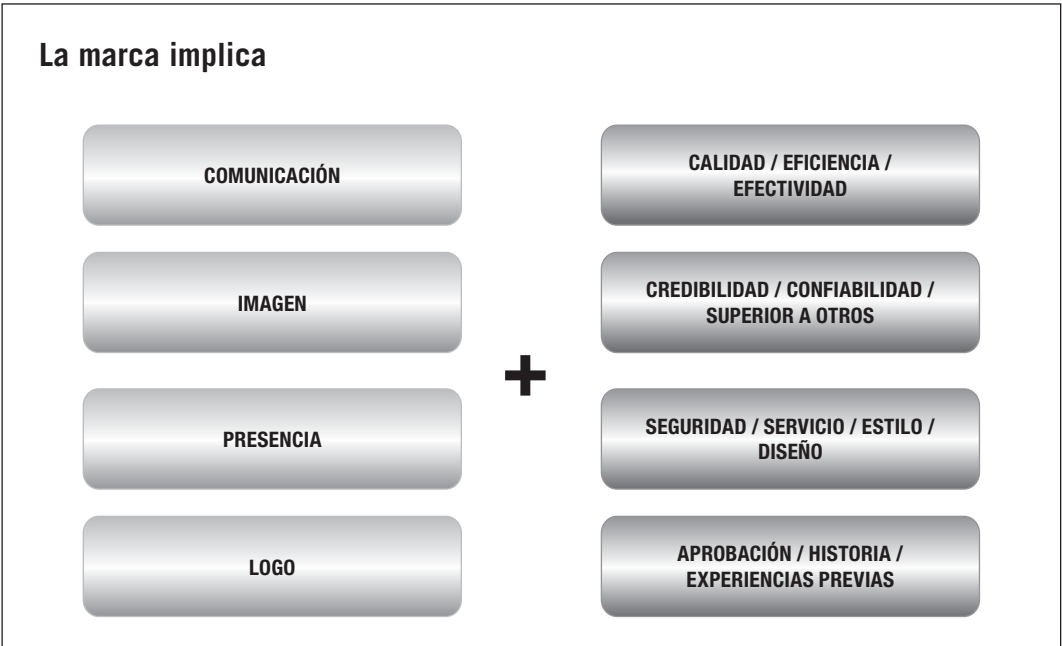
La consecuencia de una identificación total será la lealtad y el compromiso por parte de los clientes internos o consumidores con la gestión del área de Recursos Humanos devenida marca, con alto valor y prestigio.

En resumen, la marca implica un conjunto de valores, expresados en la parte derecha del gráfico ubicado al pie.

En su caso, las relaciones de los profesionales de RRHH con sus clientes internos se basan en premisas claras:

- Que la relación sea fructífera para ambas partes, es decir, desde la mirada de RRHH, pero muy especialmente en la percepción del receptor del servicio brindado.
- Que la promesa de la propuesta (de la marca de RRHH) se vea cumplida a entera satisfacción de los receptores del servicio.

Dentro de una organización, de cualquier tipo o tamaño, un área que brinde servicios (a otras) deberá ser considerada por los demás, es decir, desde la mirada del otro, como prestadora eficiente de dicho servicio. A modo de ejemplo, los responsables del área de Sistemas/Informática deberán ser considerados por todos



como expertos en la temática. De no ser así, su asesoramiento no será tenido en cuenta y cuando se presente un problema, los distintos usuarios se verán tentados a buscar la solución en otra parte. Este ejemplo tan sencillo y cotidiano podría llegar a darse en relación con cualquier área o servicio dentro de una organización. Desde ya, también ocurre con Recursos Humanos.

Muchos colegas sostienen –y no estoy de acuerdo– que el prestigio interno se logra a través de buenas campañas publicitarias y/o promocionales dentro de la propia organización y, cuando sea pertinente, fuera de ella. Si bien la comunicación es una de las herramientas a utilizar, el enfoque que proponemos para alcanzar un valor alto de marca es diferente. La idea es crear la imagen valiosa a partir de la gestión, de los hechos concretos, que deberán ser comunicados, pero no con formato publicitario, sino como noticia o información. Si bien un publicista sostendrá, con razón, que la publicidad solo apoya un buen producto y permite que se lo conozca, entre otros argumentos igualmente razonables y positivos, en este trabajo planteamos el reto de lograr esa imagen a través de la evidencia de la tarea realizada.

Los clientes internos.

Cómo construir una imagen de confianza

En las organizaciones, las áreas o los sectores que las componen se podrían clasificar entre aquellos directamente relacionados con el propósito principal de la organización y otros que son considerados “de servicio”. Sobre la base de este criterio, usualmente se califica al área de Recursos Humanos como un área de servicio y las otras áreas, receptoras de los mismos, se constituyen en sus clientes internos.

Desde esta perspectiva se han tratado los diferentes temas hasta aquí, y se ha desarrollado el concepto de marca aplicado a los RRHH.

Si desde RRHH se emitieran comunicados o informaciones de tipo publicitario, es decir, que no informan acerca de una noticia o hecho consumado, se los tomará así: como una publicidad. Por el contrario, si RRHH informa sobre acciones realmente llevadas a la práctica que han generado resultados positivos desde la mirada del otro, sus clientes internos, dicha información será asimilable a una noticia, no a una publicidad. De este modo, será percibida como una información positiva por sus clientes internos.

La confianza y la credibilidad de la marca de RRHH se basan en hechos concretos, no en eslóganes publicitarios.

A continuación voy a relatar una anécdota personal sobre la confianza del consumidor con relación a uno o varios productos. Para poner al lector en contexto,

es importante destacar que soy una persona leal a las marcas que elijo. Adicionalmente, tengo muy poco tiempo disponible y trato de optimizarlo todo lo posible; por lo cual no soy una mujer que esté en la búsqueda de nuevos proveedores, por el contrario, dirigirme a una tienda que conozco y en la cual tengo confianza es muy importante para mí, desde todo punto de vista. Soy fiel a mi peinadora, a una tienda de zapatos y a solo dos o tres tiendas favoritas de moda.

En los días en que estaba escribiendo este capítulo me dirigí a un negocio de gran prestigio en mi ciudad (Buenos Aires) para comprar un artículo de bisutería (*bijouterie*), concretamente un prendedor de plata y cristales. Realicé la compra y al llegar a mi hogar descubrí que a la pieza en cuestión le faltaba uno de los cristales. Al día siguiente, ante mi reclamo, la solución ofrecida fue dejar el prendedor en reparación. No hubo excusas, ni las disculpas correspondientes.

¿Qué sentí como consumidor? Una pérdida de confianza en la marca, casi una desilusión.

Me había dirigido a ese lugar ante la promesa (por parte de la marca) de que allí podría adquirir un producto de calidad y diseño superior. Dadas mis propias características ya descritas más arriba, comprar en ese lugar me ofrecía, *a priori*, un valor agregado, al no ocasionarme mayor pérdida de tiempo en la creencia de que allí encontraría lo buscado con las características deseadas. Como el lector ya puede estar infiriendo, una compra que debió ser realizada en un plazo breve, implicó insumir otras dos visitas al mismo lugar, una para dejar la pieza en reparación y otra para ir a retirarla.

Un error del empleado en el momento de realizar la venta, al no controlar la calidad del prendedor entregado al cliente, implicó por parte de este una pérdida de confianza, al no responder a las expectativas.

¿Por qué contar esta pequeña anécdota? Porque así suceden las cosas en la vida cotidiana. Veamos una situación análoga en la liquidación de sueldos. Una persona que recibe su salario mal liquidado perderá confianza en el sistema de liquidación, y un participante a un curso que termina inconforme con el mismo perderá la confianza en el área de Recursos Humanos. La confianza se crea a través de muchas acciones y durante un largo período, pero puede perderse en un instante, producto de un solo hecho.

Por último, y como complemento de los diferentes temas expuestos en este capítulo, creo necesario hacer una referencia a la *Gestión de las competencias*, expresión que se utiliza para designar al conjunto de acciones que se realizan con el propósito de administrar las capacidades de los colaboradores –en especial, sus competencias¹⁹–.

19 *Competencia*. El término hace referencia a las características de personalidad, devenidas en comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo. Fuente: *Diccionario de términos de Recursos Humanos*, Ediciones Granica, Buenos Aires, 2011.

La expresión “gestión de las competencias” se utiliza para señalar una gestión planeada, por parte de la organización, en torno a las competencias de sus colaboradores. Implica tenerlas en cuenta tanto para darles una utilización adecuada como para incrementarlas cuando sea necesario.

Las buenas prácticas señalan que para una mejor gestión por competencias las organizaciones deberían implementar un *Modelo de competencias*, por el cual se ponen en marcha un conjunto de procesos relacionados con las personas que integran la organización y que tienen como propósito alinearlas en pos de los objetivos organizacionales.

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

Como resultado de la definición del modelo de competencias se confeccionan una serie de documentos; entre los más relevantes se puede mencionar los *diccionarios de competencias y comportamientos* y la *asignación de competencias a puestos*. Nos referiremos a todos ellos más adelante, en otros capítulos de esta misma obra.

En los modelos de competencias, con frecuencia se incluye una competencia relacionada con los clientes internos y externos. En la *Nueva Trilogía* se le ha dado la siguiente definición:

Orientación al cliente interno y externo. Capacidad para actuar con sensibilidad ante las necesidades de un cliente y/o conjunto de clientes, actuales o potenciales, externos o internos, que pueda/n presentar en la actualidad o en el futuro. Implica una vocación permanente de servicio al cliente interno y externo, comprender adecuadamente sus demandas y generar soluciones efectivas a sus necesidades.

La orientación al cliente, el servicio al cliente, son temas de los cuales mucho se habla, pero poco se advierten en la vida real y cotidiana de las personas. Cuando cualquiera de nosotros va a una tienda de cualquier tipo, la sensación con la que generalmente sale es que se le ha tratado de vender “algo”, usualmente “algo” que el negocio tenía en stock en ese momento sin considerar si respondía o no a sus efectivas necesidades.

De la definición dada más arriba surgen algunos conceptos o ideas para remarcar y que son parte esencial a tener en cuenta a lo largo de todo este trabajo. Por ejemplo: “actuar ante las necesidades de los clientes” –necesidades que, a su vez, pueden ser “actuales o futuras”–; “comprender adecuadamente sus demandas” y, por último, “brindar, generar, soluciones efectivas a sus necesidades”.

En resumen, desempeñarse con orientación al cliente interno no presupone en ningún caso saber de antemano lo que el cliente necesita sin consultarle al

respecto, sino tener en cuenta lo que el cliente realmente quiere o lo que le hace falta. Tampoco implica resolver los problemas de la mejor manera posible pero en forma tardía. De ningún modo implica ofrecer siempre la misma solución sin tener en cuenta las características específicas de cada situación. Esto vale para cualquier rubro; no estoy hablando únicamente de los especialistas de Recursos Humanos.

En el Capítulo 9 le presentamos al lector otra competencia, *Credibilidad técnica*, íntimamente ligada a la aquí expuesta. La credibilidad se logra a partir de “comprender la esencia de los problemas complejos y generar soluciones prácticas y aplicables”.

Adicionalmente, uno de los aspectos que se verán en el capítulo mencionado y que generan credibilidad en las personas es la “capacidad para generar confianza en los demás”; en el caso concreto que nos ocupa, dicha confianza debería ser generada en los clientes internos, y para lograrlo se deberá evidenciar, primero, orientación al cliente del modo que aquí se describe.

Los vínculos con los clientes y la consecuente generación de confianza se basan en múltiples aspectos. Entre ellos, identificar a todos los clientes internos, para lo cual se sugiere ver el Capítulo 6, *Relaciones internas y externas*, donde uno de los aspectos relevantes que se mencionan implica la “capacidad para escuchar y entender al otro”.

La *Ética* ya mencionada, es otro factor determinante en la generación de confianza, en especial, al señalar la capacidad para “obrar en todo momento de acuerdo con los valores morales y las buenas costumbres y prácticas profesionales, y respetar las políticas organizacionales”.

Otro factor importante para sumar a los anteriores podría identificarse en la competencia *Ética y sencillez*, también ya mencionada, donde se hace referencia a la “capacidad para generar confianza en otros al ejecutar acciones o procesos no burocráticos y simples de entender desde una perspectiva diferente a la propia. Implica ser uno mismo y demostrar seguridad, ser congruente entre el decir y el hacer y no dar lugar a malos entendidos”.

En resumen, en la relación con los clientes entran en juego una serie de factores que, todos juntos, en algún grado o medida, permiten establecer una relación tal con ellos que determina un valor de marca alto y positivo. No se trata solo de “atender bien” a los clientes. Es mucho más. La relación con los clientes internos y externos es una combinación de conocimientos, credibilidad, ética, sencillez, comunicación, junto con orientación al cliente, solo por mencionar los aspectos más relevantes.

Cómo lograr prestigio dentro de la organización

Para todas las áreas que conforman una organización es importante contar con prestigio, tanto dentro como fuera de ella. Generar un alto prestigio interno, producto de la calidad de lo que se hace, da un valor agregado a la gestión.

Esta adquisición de prestigio muchas veces se relaciona solamente con los aspectos más frívolos o superficiales del marketing y la publicidad. ¿Por qué utilizo la expresión “aspectos frívolos o superficiales”? Porque considero que el marketing o mercadeo es una disciplina con un contenido profundo que implica muchos más elementos que los “superficiales”.

Imaginemos que usted es “tentado” por una campaña publicitaria y adquiere un producto, por ejemplo, una golosina que, tras ver un anuncio, imagina de buena calidad, buen gusto y agradable presentación, y luego, al consumirla, observa que no responde a las características allí sugeridas: no es de buena calidad, ni su sabor le satisface, ni es agradable su presentación. Usted seguramente no volverá a comprarla y comentará entre sus amigos y conocidos que se sintió “engañado” por la empresa “XXX” que produce la golosina en cuestión.

En resumen, lo que deseo expresar es que no basta con una buena campaña publicitaria. Para alcanzar un desempeño exitoso del área de Recursos Humanos se deberá ofrecer a los clientes internos un servicio de calidad.

En los capítulos siguientes, el lector encontrará un *racconto* de todo aquello que puede/debe hacer el área de Recursos Humanos para adquirir prestigio interno dentro de la organización, es decir, para ser considerada por los otros como un área valiosa. Como ya se dijera, muchos de los temas a tratar aplicarán, también, a otras áreas o servicios –por ejemplo, los aspectos que se verán en los capítulos *Valor desde la perspectiva del otro*, *Relaciones internas y externas*, y *Credibilidad técnica*–. En otros capítulos, la temática puede ser considerada por asociaciones de ideas –por ejemplo, un profesional de Recursos Humanos tendrá mayor “credibilidad técnica” si posee un adecuado manejo experto, de acuerdo con su nivel y responsabilidades (ver capítulo 4, *Manejo experto y herramientas*)–.

En este trabajo se mencionarán las herramientas de RRHH adecuadas para adquirir un “manejo experto” en el área en cuestión. Sin embargo, el manejo experto será necesario también en otras disciplinas y ámbitos de aplicación, por lo cual las ideas y los conceptos que aquí se desarrollarán pueden servir para otras especialidades.

En el siguiente gráfico se exponen los capítulos de esta obra. Usted ya está finalizando la lectura del Capítulo 1. En los capítulos siguientes, del 2 al 12, se verán los diversos temas a los que se refiere la obra, de acuerdo con el orden allí expuesto, y en el capítulo 13 una síntesis conceptual.

Cómo alcanzar el mejor valor de marca para el área de Recursos Humanos			
MARCA Y RECURSOS HUMANOS	VALOR DESDE LA PERSPECTIVA DEL OTRO	LOS SUBSISTEMAS	MANEJO EXPERTO Y HERRAMIENTAS
	CAPÍTULO 2	CAPÍTULO 3	CAPÍTULO 4
ENFOQUE SISTÉMICO	RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS	LA ERA DE LA HIPERCONECTIVIDAD Y LA COLABORACIÓN	CONCILIAR VIDA PROFESIONAL Y PERSONAL
CAPÍTULO 5	CAPÍTULO 6	CAPÍTULO 7	CAPÍTULO 8
CREDIBILIDAD TÉCNICA	EL ROL DE LOS DIRECTIVOS	MARCA DE RECURSOS HUMANOS Y MARCA EMPLEADORA	BUENAS PRÁCTICAS
CAPÍTULO 9	CAPÍTULO 10	CAPÍTULO 11	CAPÍTULO 12

Como ya se dijo, cuando se habla de marketing o mercadeo interno, es decir, sobre cómo ganar prestigio interno, este deberá estar respaldado por mucho más que la mera publicidad de lo que se hace.

Cuando un área –por ejemplo, Recursos Humanos– desea ganar prestigio interno, debe comenzar por hacer bien las cosas, ofrecer soluciones evidenciando un manejo experto de la disciplina en cuestión, para luego ganar lo que se denomina “credibilidad técnica”, es decir, inspirar confianza en los otros, ganar credibilidad, pero no producto de la mera difusión de la tarea realizada sino porque los otros perciben que la tarea se llevó a cabo satisfactoriamente. En nuestro caso, en un marco de credibilidad técnica las demás áreas recurren al especialista de Recursos Humanos convencidas de que sus dudas, problemas y situaciones serán atendidos y, posteriormente, se les dará una respuesta adecuada, con un alto nivel profesional.

Cuando un área de la organización –Recursos Humanos, Sistemas (IT), etc.– realiza un trabajo de alta calidad, ese trabajo de calidad genera prestigio y, por último, si ese prestigio es alto, el área en cuestión adquiere valor de marca, pudiéndose establecer –en este sentido– un paralelo con las marcas que son prestigiosas en el mercado por la calidad de sus productos o servicios.

Cuando un área y/o varias áreas dentro de una organización han ganado prestigio interno, este trasciende la propia organización y así se construye el prestigio

externo. Por extensión a lo expuesto en párrafos anteriores, el prestigio externo es mucho más que el producto de una campaña institucional.

En relación con el área de Recursos Humanos, cuando se logra prestigio interno se puede aplicar el concepto de *marca de Recursos Humanos*.

Cuando una empresa cuenta con un área de Recursos Humanos con una “marca” de prestigio, dicho prestigio excede el marco de la propia organización, es visualizado fuera de ella y surge así el prestigio externo, el prestigio de la empresa. Allí se puede aplicar el concepto que se denomina *marca empleadora*. En resumen, construir prestigio interno permite construir prestigio externo. Estos temas serán vistos más adelante, en el Capítulo 11.

Marca y Recursos Humanos. Conclusiones

El término “marca” identifica la valoración positiva que dentro de una organización posee un área determinada –en el caso que nos ocupa, el área de Recursos Humanos–, como resultado de la eficacia de su gestión.

Dicha valoración se compone, en primera instancia, de una mirada interna: cuando el área en cuestión alcanza un valor de marca alto, se facilita la implementación de cualquier programa, método o proyecto que proponga, dado que tanto los directivos como los colaboradores en general tendrán confianza en su gestión.

La valoración sobre la gestión de un área dentro de la organización también podrá ser vista desde una mirada externa. Esta mirada será posible cuando el valor de marca, por ser alto, produzca una muy buena imagen entre directivos y colaboradores, y todos ellos, de manera consciente o no, transmitan esa alta valoración fuera de la organización. En consecuencia, otras personas desearán formar parte de dicha organización, por lo cual, cuando esta empresa deba recurrir al mercado laboral, logrará atraer al mejor talento disponible.

Adicionalmente, la mirada externa se relaciona con la valoración que los colaboradores poseen acerca del rol de sus propios jefes.

La “marca” se construye a partir de generar en los otros “credibilidad técnica”, lo cual no se logra a través de campañas publicitarias internas –que, es más, muchas veces pueden llegar a ser contraproducentes–. El valor de marca se gana, se construye, a partir de la calidad superlativa de todo lo que se hace. El desarrollo de estos conceptos se retomará en el Capítulo 11.

Para tener en cuenta. Bibliografía

Para la preparación de este capítulo he consultado la bibliografía que se menciona a continuación. De algunos autores he tomado sus ideas, con una mención expresa o no, según la situación. En todos los casos, he reelaborado dichas ideas y conceptos, en función de los objetivos de esta obra, donde al concepto “marca” se le ha dado una mirada particular.

- Ávalos, Carlos. *La marca: identidad y estrategia*. La Crujía Ediciones, Buenos Aires, 2010.
- Batey, Mark. *El significado de la marca. Cómo y por qué ponemos sentido a productos y servicios*. Ediciones Granica, Buenos Aires, 2013.
- Capriotti, Paul (editor). *Gestión de la marca corporativa*. La Crujía Ediciones, Buenos Aires, 2007.
- Cheverton, Peter. *Cómo funcionan las marcas*. Gedisa, Barcelona, 2007.

Los temas de este capítulo han sido expuestos de manera resumida y sintética. Se trata solo de una guía. El lector interesado en llevar a cabo las propuestas presentadas y que desee ampliar la información al respecto puede continuar leyendo otras obras:

- Los roles de los profesionales de Recursos Humanos han sido tratados por la autora en libros previos; entre ellos, se pueden consultar: *5 Pasos para transformar una oficina de personal en un área de Recursos Humanos* y *Comportamiento organizacional*.
- Sobre los subsistemas de Recursos Humanos: *Dirección estratégica de Recursos Humanos* y *Dirección estratégica de Recursos Humanos. Casos*.
- Para conocer sobre Gestión por competencias y cómo implantar esta metodología: *Diccionario de competencias. La trilogía. Tomo I; Diccionario de comportamientos. La trilogía. Tomo II; Diccionario de preguntas. La trilogía. Tomo III*.
- Sobre las herramientas de RRHH: *Las 50 herramientas de Recursos Humanos que todo profesional debe conocer*.
- Para profundizar sobre términos, ampliar conceptos y conocer múltiples opciones al respecto: *Diccionario de términos de Recursos Humanos*.

- Sobre desarrollo, capacitación y programas internos para el desarrollo: *Desarrollo del talento humano; Codesarrollo, y Construyendo talento.*

Indicadores para medir el grado de eficacia de la gestión de Recursos Humanos en relación con los temas del capítulo

En las dos páginas siguientes el lector encontrará:

- Primero, algunos indicadores a tener en cuenta relacionados con los temas del capítulo, clasificados por categorías, desde aquellos considerados como no deseables (ROJO, implica que se debe mejorar sensiblemente) hasta los satisfactorios (VERDE, nivel de acuerdo con lo esperado o superior) junto con un nivel intermedio (AMARILLO, que indica que se debe mejorar). Los indicadores aquí expuestos no son todos los posibles; el lector podrá identificar otros adicionales a estos.
- A continuación, una página para registrar los indicadores observados en su propia organización.

Más adelante, el registro de los indicadores reales actuales le será de gran utilidad para analizarlos nuevamente, luego de haber puesto en práctica las sugerencias ofrecidas en este libro y, de ese modo, direccionar su accionar hacia el objetivo central: incrementar el valor de marca del área de Recursos Humanos.



Indicadores acerca de la percepción sobre *marca y Recursos Humanos*



ROJO

- RRHH no forma parte del Comité Ejecutivo y sus funciones se relacionan con el día a día de la organización.
- La alta gerencia toma todas las decisiones relevantes que involucren personas sin la participación del área de RRHH. Dichas decisiones le son comunicadas *a posteriori*.
- El área de RRHH no genera confianza y por ello no es considerada un referente, ni por parte de los jefes/gerentes ni por los colaboradores (o ambos).

INDICADORES A TENER
EN CUENTA

No son
todos
los posibles



AMARILLO

- RRHH no forma parte del Comité Ejecutivo. Sus funciones incluyen temas de desarrollo junto con otros más del día a día de la organización.
- La alta gerencia consulta con RRHH antes de tomar decisiones relevantes que involucren personas.
- El área de RRHH está bien considerada por jefes y colaboradores pero no es considerada un referente porque estos perciben que existen otros niveles superiores a quienes consultar. Esta situación es también percibida por los colaboradores en general.

INDICADORES A TENER
EN CUENTA

No son
todos
los posibles



VERDE

- RRHH forma parte del Comité Ejecutivo (primer nivel de reporte al N° 1).
- RRHH participa en la toma de decisiones y siempre es consultado antes de la toma de decisiones, en especial las relevantes, que involucren personas.
- RRHH es considerado un referente ético en la organización. Directivos y colaboradores sienten confianza en su gestión, generando en todos una alta credibilidad.

INDICADORES A TENER
EN CUENTA

No son
todos
los posibles



ROJO: Implica que en la temática en cuestión se debe mejorar sensiblemente. Por lo tanto, debe ponerse en práctica algún plan de acción, quizá de manera urgente.



AMARILLO: Implica que en la temática en cuestión se debe mejorar. Por lo tanto, debe elaborarse un plan de acción para lograrlo.



VERDE: Implica que en la temática en cuestión el nivel es el esperado o superior. No obstante, podría analizarse la pertinencia de encarar algún plan adicional para mejorar o consolidar el nivel alcanzado.



Indicadores acerca de la percepción
sobre *marca y Recursos Humanos* en su organización

¡Reflexione
e identifiquelos!



ROJO



AMARILLO



VERDE



ROJO: Implica que en la temática en cuestión se debe mejorar sensiblemente. Por lo tanto, debe ponerse en práctica algún plan de acción, quizá de manera urgente.



AMARILLO: Implica que en la temática en cuestión se debe mejorar. Por lo tanto, debe elaborarse un plan de acción para lograrlo.



VERDE: Implica que en la temática en cuestión el nivel es el esperado o superior. No obstante, podría analizarse la pertinencia de encarar algún plan adicional para mejorar o consolidar el nivel alcanzado.

Valor desde la perspectiva del otro



Temas del capítulo

- Valor desde la perspectiva del otro. Concepto
- Cómo determinar el valor desde la perspectiva del otro
- *Stakeholders* o grupos de interés
- Para tener en cuenta. Bibliografía
- Indicadores acerca de la percepción sobre *valor desde la perspectiva del otro*
- Indicadores acerca de la percepción sobre *valor desde la perspectiva del otro* en su organización

Valor desde la perspectiva del otro. Concepto

¿Por qué analizar el concepto “valor desde la perspectiva del otro”? En las organizaciones, las distintas áreas se podrían clasificar según el aporte que realizan a la consecución del objetivo principal. Muchas de ellas son consideradas de servicio, es decir, son necesarias para cumplir el objetivo central pero no están a cargo de lograrlo.

Por ejemplo, si la empresa fabrica y vende un determinado producto, la liquidación de salarios será una función sumamente relevante, sin la cual no se podrá llevar a cabo ni la producción ni la venta dado que la organización debe, en todos los casos, abonarle el salario a sus colaboradores y necesita contar para ello con una adecuada liquidación de los mismos. No obstante su importancia, será un servicio *asociado* a la actividad principal.

Por lo antedicho, las funciones y responsabilidades del área de Recursos Humanos son consideradas de apoyo o servicio de la actividad principal. En consecuencia, como todo servicio, deberá medirse en función del valor que para los otros posea el servicio en cuestión.

Con frecuencia se utiliza el término “valor” con distintos significados o contenidos, algunos de ellos no relacionados con las cuestiones tratadas en esta obra.

Según la Real Academia Española¹, el término “valor” tiene más de diez acepciones diferentes. Las tres primeras aportan los siguientes significados:

1. Grado de utilidad o aptitud de las cosas, para satisfacer las necesidades o proporcionar bienestar o deleite.
2. Cualidad de las cosas, en virtud de la cual se da por poseerlas cierta suma de dinero o equivalente.
3. Alcance de la significación o importancia de una cosa, acción, palabra o frase.

Por otra parte, en el *Diccionario de términos de Recursos Humanos*² se han incluido los siguientes términos con sus respectivas definiciones:

- *Valores (Valores organizacionales)*. Aquellos principios que representan el sentir de la organización, sus objetivos y prioridades estratégicas.

¹ www.rae.es

² *Diccionario de términos de Recursos Humanos*, Ediciones Granica, Buenos Aires, 2011.

- *Valores personales.* Principios básicos inherentes a cada individuo en particular. Se relacionan con las creencias más profundas del individuo, con la forma en que cada uno ve las cosas y, además, con los proyectos personales. Los valores de una persona se observan en sus comportamientos, en cualquier momento o circunstancia.

Complementariamente podríamos reflexionar sobre la palabra “valioso”, que, según la RAE, significa “que vale mucho o tiene mucha estimación o poder”.

La apreciación de “valioso” es algo que cambia mucho de persona a persona, y generalmente está supeditada al marco de referencia de cada individuo. Para una persona será valioso un anillo de dimensiones pequeñas y para otra será valiosa una joya exclusiva. Esta apreciación no necesariamente pone al objeto que se califica como valioso en un contexto macroeconómico, sino que es calificado de esa forma utilizando un marco de referencia de menor alcance, el propio de cada uno. En el ejemplo en cuestión, el marco de referencia individual estará en relación con el desenvolvimiento económico del entorno social más próximo.

En el marco de una organización y tomando como ejemplo una de las funciones de Recursos Humanos, la selección de un nuevo colaborador, seguramente para el futuro jefe de esa persona será valioso que la selección se realice en tiempo y forma; es decir que considerará que el proceso de selección es valioso cuando se le haya aportado el colaborador que necesita en un tiempo que para él resulte razonable.

Cuando utilizamos el término “valor”, en todos los casos, nos referimos a “valor desde la perspectiva del otro”.

Haciendo foco en los temas de esta obra, nos referiremos al valor agregado que el área de Recursos Humanos puede aportar desde la perspectiva del otro. En este contexto, desde la mirada de los accionistas, de la presidencia, del comité ejecutivo, de la gerencia, de los colaboradores en general, de los clientes y proveedores, etcétera.

Cómo determinar el valor desde la perspectiva del otro

Considerar el valor a partir de la perspectiva del otro es algo sumamente relevante en función de crear un valor de marca. Desde la mirada del especialista de RRHH se podría valorar como muy importante una determinada cuestión, que no es considerada del mismo modo por la dirección de la empresa. No implica que la solución propuesta por el área de RRHH no sea adecuada, sino que desde la mirada de la dirección de la empresa o del gerente de la fábrica, solo por poner dos ejemplos, se espera otro tipo de aporte.

Dado que las personas y los diferentes responsables de una organización pueden tener diferentes percepciones frente a problemas o situaciones a encarar o resolver, creo importante comenzar por el significado del término “percepción”, el cual hace referencia a la sensación interior resultante de impresiones obtenidas a través de los sentidos (imágenes, palabras, acciones). Esta sensación puede verse afectada por el contexto o marco de referencia.

La “percepción” puede ser individual u organizacional. En el primero de los casos, cada individuo puede tener una percepción de la realidad diferente de la del resto de las personas. En el contexto de una organización, la percepción individual se ve influenciada por el contexto de la propia organización, así como por el contexto externo.

La percepción acerca de un mismo asunto puede ser diferente, también, si una misma persona lo analiza desde su rol de colaborador o desde su rol de jefe (en el caso que una persona sea, al mismo tiempo, colaborador y jefe).

Por otra parte, cuando se hace referencia a la “percepción organizacional”, el concepto implica que la organización, en su conjunto, puede tener una mirada particular de la realidad producto de las percepciones individuales de sus integrantes. Esta percepción colectiva puede influir, a su vez, en la percepción individual de las personas.

En la percepción organizacional tiene una gran influencia la percepción particular de los directivos y ejecutivos, como parte del contexto que influenciará –de algún modo– la percepción de los restantes colaboradores.

En resumen, el valor desde la perspectiva del otro es el resultado de la percepción individual y organizacional.

Ahora bien, la pregunta a formularse será: ¿cómo identificar la percepción de los otros *con relación a la gestión del área de Recursos Humanos*? Pueden existir diferentes opciones, desde administrar a los clientes internos una encuesta de satisfacción con foco en la gestión de RRHH, hasta realizar talleres específicos con este mismo propósito. Pero en esta obra se propone un camino diferente: utilizar indicadores de gestión.

Ya hemos señalado que al final de cada capítulo de esta obra se brindan ejemplos de indicadores, relacionados con el tema específico de cada capítulo, bajo un formato de semáforo (rojo, amarillo, verde), los cuales podrán ser de utilidad al lector tanto como herramienta de medición como de reflexión.

Los indicadores ofrecen elementos para reconocer –en muchas ocasiones de manera indirecta– el grado de percepción que los otros tienen sobre la gestión de Recursos Humanos.

Haciendo foco en la temática de esta obra, y a modo de introducción de los distintos temas a tratar en los capítulos siguientes, se podría analizar el valor desde

la perspectiva del otro, respecto de la gestión del área de Recursos Humanos en su conjunto, formulando la siguiente pregunta:

¿Frente a qué problemas/situaciones se llama/consulta a RRHH?

Las respuestas podrían ser:

1. *Que se consulta al área de RRHH cuando hay que:*
 - *tomar decisiones estratégicas;*
 - *seleccionar a un alto ejecutivo (en el mercado);*
 - *elegir a un alto ejecutivo, a través de programas internos tales como Diagramas de reemplazo, Planes de sucesión, Promociones internas.*
2. *O, por el contrario, que se consulta a RRHH para:*
 - *llevar a cabo la fiesta de fin de año;*
 - *organizar un homenaje a un colaborador que cumple 20 años en la organización;*
 - *confeccionar los documentos de ingreso de un alto ejecutivo.*

Las respuestas aquí brindadas con relación a la pregunta formulada no están, en principio, ni bien ni mal. No obstante, si solo se consulta a RRHH sobre la mejor forma de organizar la fiesta de fin de año (grupo de respuestas bajo el número 2), eso significa que la percepción que tienen las otras áreas respecto del valor añadido que aporta el área está circunscripta a temas de esas características.

En cambio, si, como se observa en el primer grupo de respuestas, la máxima conducción convoca al director de RRHH cuando, por ejemplo, hay que tomar decisiones estratégicas, eso significa que la percepción acerca del valor añadido que aporta el área involucra aspectos de esta índole (estratégicos), relacionados, a su vez, con la conducción de la organización.

Esta obra intentará aportar al lector todo lo que hay que hacer para alcanzar este último tipo de percepción, altamente positiva por parte de los otros.

Stakeholders o grupos de interés

La mayoría de los responsables y profesionales de Recursos Humanos identifican el contexto interno, es decir, directivos, jefes y colaboradores a los cuales deben prestarles servicios. Sin embargo, con frecuencia no reconocen con la misma claridad al conjunto de otros interesados o *stakeholders*, como tampoco la repercusión en ellos del accionar del área de Recursos Humanos en su conjunto. Una de las razones es

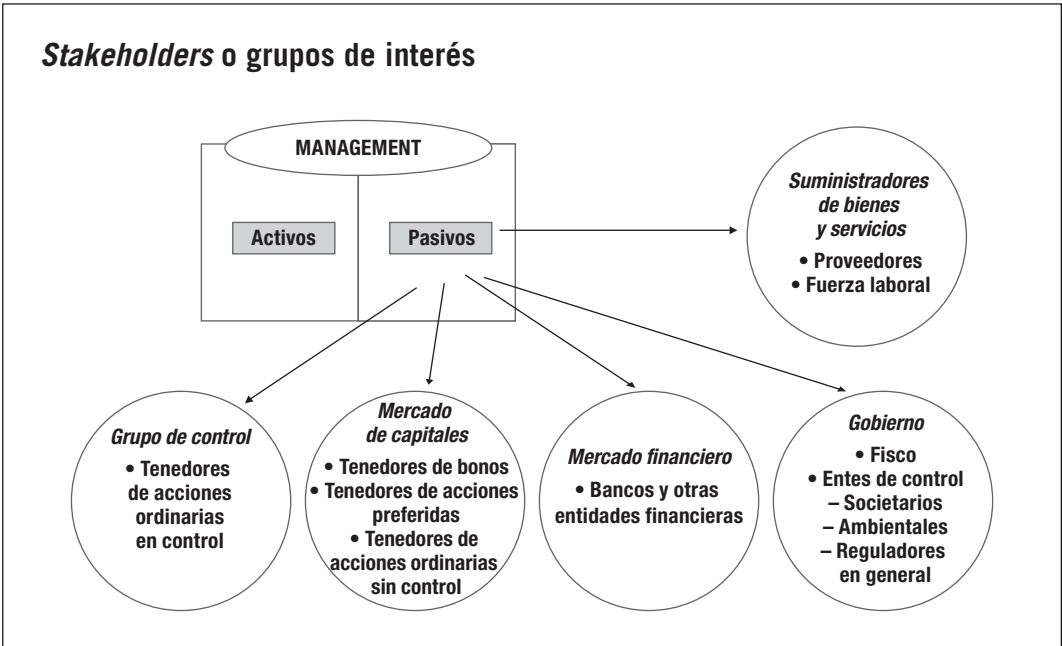
que con la mayoría de estos otros grupos de interés no existe una relación directa. Sin embargo, las acciones del área de RRHH, aun de forma indirecta, repercuten más allá del estricto ámbito organizacional. Estos temas se retomarán desde dos perspectivas diferentes en el Capítulo 6, *Relaciones internas y externas*, y en el Capítulo 11, *Marca de Recursos Humanos y marca empleadora*.

Por lo tanto, el valor desde la perspectiva del otro –en el ámbito de las organizaciones– debería analizarse considerando al conjunto de *stakeholders* o grupos de interés.

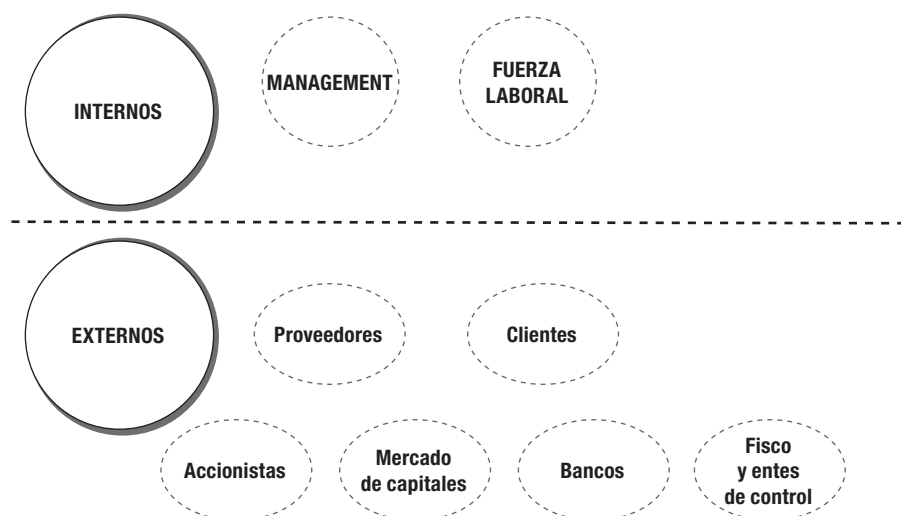
El término *stakeholders* hace referencia a los distintos sectores de interés en torno de una organización: accionistas, ejecutivos, colaboradores, clientes, proveedores, gobierno, bancos, organismos de control, etc. La idea se expresa en la figura ubicada al pie.

Se utiliza la denominación en inglés dado que es de uso frecuente y se la menciona en muchas obras sobre, por ejemplo, Recursos Humanos y management, en diferentes lenguas.

Para una mejor comprensión de las posibles acciones a llevar a cabo desde la organización –en nuestro caso, desde el área de Recursos Humanos–, hemos clasificado los *stakeholders* o grupos de interés en *internos* y *externos*. La idea se expresa en el gráfico de la página siguiente.



Stakeholders internos y externos



En el gráfico precedente pueden observarse estos dos grandes grupos de *stakeholders*. Entre los internos, hemos agrupado bajo el término “management” a todos los que conducen personas; en esta obra nos referiremos específicamente a ellos en el Capítulo 10, *El rol de los directivos*.

Si bien en ocasiones se piensa que el management está conformado solo por la alta gerencia, y quizá en algún contexto esta referencia sea adecuada, para la realización de este trabajo se ha considerado el término “directivo” con un sentido más amplio, que incluye a la alta gerencia junto con los jefes de menor nivel, conformando un conjunto que tiene como denominador común el “rol del jefe”, donde el término “jefe” hace referencia a aquella persona que tiene a otras a su cargo dentro de una estructura jerárquica. Los jefes pueden tener niveles muy diversos, desde el número 1 de la organización hasta otro con pocos colaboradores a su cargo. Del mismo modo, es jefe aquel que posee una pequeña empresa en la que trabajan personas, familiares o no, y también es jefe el director de una película o de una orquesta, ballet o equipo deportivo. En este trabajo la palabra “jefe” será utilizada del modo descrito.

Por otra parte, aunque en el gráfico se utiliza la expresión “fuerza laboral”, en este trabajo se utilizará en su reemplazo “colaborador”, término que define a las personas que cooperan con otras. En el ámbito de las organizaciones, el término

se utiliza para denominar a las personas que trabajan bajo la conducción de otra/s. Como es fácilmente deducible, la mayoría de los niveles jerárquicos también trabajan bajo la conducción de otros, por lo cual el término, así definido, implica un concepto amplio.

En el gráfico precedente también se identifican los *stakeholders* externos, es decir, un conjunto de posibles grupos de interés que pueden o no estar todos presentes en todos los casos. Casi con seguridad, las organizaciones contarán con *proveedores* y *clientes*. Del mismo modo, el *fisco* y los *entes de control* estarán siempre presentes. El término *accionistas* tendrá diferentes alcances, pero también están presentes de un modo u otro. El *mercado de capitales* será un grupo de interés cuando así corresponda, y los *bancos*, cuando la empresa utilice financiamiento por parte de instituciones dedicadas a tal fin.

En el caso de los *stakeholders* internos, las acciones del área de Recursos Humanos tendrán una repercusión directa. En esta obra se analizará la mejor forma de llevarlas a cabo, en varios capítulos –entre los de mayor importancia: Capítulo 3, *Los subsistemas*; Capítulo 4, *Manejo experto y herramientas*; Capítulo 5, *Enfoque sistémico*, y aquel en donde se plasma una suerte de compendio de las conclusiones, Capítulo 12, *Buenas prácticas*–.

En cuanto a los *stakeholders* externos, el efecto de la gestión del área de Recursos Humanos es de tipo indirecto. Por ejemplo, cuando en un modelo de competencias se incluye (como competencia) *Orientación al cliente interno y externo*, el concepto incluye a personas que no integran la organización.

Por último, y como se verá en los capítulos siguientes, cuando la gestión del área de Recursos Humanos se lleva a cabo de acuerdo con las buenas prácticas, se produce un efecto *ganar-ganar*, el cual beneficia tanto a *stakeholders* internos como externos (ver Capítulo 3, *Los subsistemas*).

Para tener en cuenta. Bibliografía

Los temas de este capítulo han sido expuestos de manera resumida y sintética. Se trata solo de una guía. El lector interesado en llevar a cabo las propuestas presentadas y que desee ampliar la información al respecto puede continuar leyendo otras obras:

- Sobre los subsistemas de Recursos Humanos: *Dirección estratégica de Recursos Humanos* y *Dirección estratégica de Recursos Humanos. Casos*.
- Para conocer sobre Gestión por competencias y cómo implantar esta metodología: *Diccionario de competencias. La trilogía. Tomo I*; *Diccionario de comportamientos. La trilogía. Tomo II*, y *Diccionario de preguntas. La trilogía. Tomo III*.

- Sobre las herramientas de RRHH: *Las 50 herramientas de Recursos Humanos que todo profesional debe conocer*.
- Para profundizar sobre términos, ampliar conceptos y conocer múltiples opciones al respecto: *Diccionario de términos de Recursos Humanos*.
- Sobre desarrollo, capacitación y programas internos para el desarrollo: *Desarrollo del talento humano*; *Codesarrollo*, y *Construyendo talento*.

Indicadores para medir el grado de eficacia de la gestión de Recursos Humanos en relación con los temas del capítulo

En las dos páginas siguientes el lector encontrará:

- Primero, algunos indicadores a tener en cuenta relacionados con los temas del capítulo, clasificados por categorías, desde aquellos considerados como no deseables (ROJO, implica que se debe mejorar sensiblemente) hasta los satisfactorios (VERDE, nivel de acuerdo con lo esperado o superior) junto con un nivel intermedio (AMARILLO, que indica que se debe mejorar). Los indicadores aquí expuestos no son todos los posibles; el lector podrá identificar otros adicionales a estos.
- A continuación, una página para registrar los indicadores observados en su propia organización.

Más adelante, el registro de los indicadores reales actuales le será de gran utilidad para analizarlos nuevamente, luego de haber puesto en práctica las sugerencias ofrecidas en este libro y, de ese modo, direccionar su accionar hacia el objetivo central: incrementar el valor de marca del área de Recursos Humanos.



Indicadores acerca de la percepción
sobre *valor desde la perspectiva del otro*



ROJO

INDICADORES A TENER EN CUENTA

- El área de RRHH es consultada frente a temas periféricos, por ejemplo, organizar un evento, premiar a un colaborador que se jubila o similares.
- Cantidad de consultas: frecuentes por temas no relevantes.
- Encuestas de satisfacción laboral (clima) evidencian problemas de índole diversa: en relación a cuestiones de RRHH y de los colaboradores en relación con sus jefes.

No son todos los posibles



AMARILLO

INDICADORES A TENER EN CUENTA

- Los distintos responsables de RRHH son llamados cuando se presenta un problema. Ejemplo: buscar un remplazo de un colaborador o jefe de nivel intermedio. Las búsquedas ejecutivas las realiza la Dirección.
- Cantidad de consultas: frecuente por temas de importancia media o menor.
- Encuestas de satisfacción laboral (clima) exponen áreas de mejora tanto en lo que atañe a temas de RRHH como a la relación de los colaboradores con sus jefes.

No son todos los posibles



VERDE

INDICADORES A TENER EN CUENTA

- Los distintos responsables de RRHH son consultados por temas relacionados con el negocio, en relación con planes futuros, etc.
- Cantidad de consultas: frecuentes por temas estratégicos e interacción diaria a todos los niveles con relación a temas operativos.
- Encuestas de satisfacción laboral (clima) altamente positivas tanto en temas de RRHH como en la relación jefes-colaboradores.

No son todos los posibles



ROJO: Implica que en la temática en cuestión se debe mejorar sensiblemente. Por lo tanto, debe ponerse en práctica algún plan de acción, quizá de manera urgente.



AMARILLO: Implica que en la temática en cuestión se debe mejorar. Por lo tanto, debe elaborarse un plan de acción para lograrlo.



VERDE: Implica que en la temática en cuestión el nivel es el esperado o superior. No obstante, podría analizarse la pertinencia de encarar algún plan adicional para mejorar o consolidar el nivel alcanzado.



Indicadores acerca de la percepción sobre *valor desde la perspectiva del otro* en su organización

¡Reflexione
e identifiquelos!



ROJO



AMARILLO



VERDE



ROJO: Implica que en la temática en cuestión se debe mejorar sensiblemente. Por lo tanto, debe ponerse en práctica algún plan de acción, quizá de manera urgente.



AMARILLO: Implica que en la temática en cuestión se debe mejorar. Por lo tanto, debe elaborarse un plan de acción para lograrlo.



VERDE: Implica que en la temática en cuestión el nivel es el esperado o superior. No obstante, podría analizarse la pertinencia de encarar algún plan adicional para mejorar o consolidar el nivel alcanzado.

Los subsistemas



Temas del capítulo

- Subsistemas de Recursos Humanos. Concepto
- Obligaciones y soluciones
- Procedimientos. Herramientas. Auditoría
- Subsistema Análisis y descripción de puestos
- Subsistema Atracción, selección e incorporación de personas
- Subsistema Remuneraciones y beneficios
- Subsistema Evaluación del desempeño
- Subsistema Formación
- Subsistema Desarrollo y planes de sucesión
- Los *social media* y los subsistemas de Recursos Humanos
- Los subsistemas y las buenas prácticas
- Para tener en cuenta. Bibliografía
- Indicadores acerca de la percepción sobre *los subsistemas*
- Indicadores acerca de la percepción sobre *los subsistemas* en su organización

Subsistemas de Recursos Humanos. Concepto

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

Los subsistemas de Recursos Humanos son:

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

Los subsistemas de RRHH



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

En el presente capítulo se presentarán los distintos temas en función de cada uno de los subsistemas, para su mejor comprensión y explicación. Es importante destacar que esta apertura no implica que, necesariamente, cada subsistema deba relacionarse con un sector específico dentro del área de Recursos Humanos.

Según las dimensiones de la organización y la estructura, las funciones de Recursos Humanos podrán estar agrupadas de diferente forma. A continuación, solo unos pocos ejemplos:

- Un área compuesta por un director y un responsable por cada tema, por ejemplo: Administración de personal, Selección e incorporación, Compensaciones, Capacitación y desarrollo, etcétera.

O en el caso opuesto:

- Una persona podrá llevar a cabo todas las funciones correspondientes a RRHH, ya sea en una organización con pocos colaboradores o, en una organización más grande, con apoyo externo.

En otros casos:

- Los aspectos administrativos, como liquidación de remuneraciones y sus asuntos relacionados, dependen de la Dirección de Administración y Finanzas, y los temas de RRHH se gestionan por separado, variando la estructura según el tamaño de la organización.

Obligaciones y soluciones

Un área de Recursos Humanos lleva a cabo una muy variada gama de actividades: del día a día, estratégicas, en relación con las personas, en relación con agentes externos, etcétera.

Para este trabajo, esa gran cantidad de temas diferentes la hemos agrupado en *obligaciones y soluciones*.

Si bien las actividades que se incluirán dentro del concepto “obligaciones” implicarán –también– brindar soluciones, la idea que se desea expresar es que más allá de las “soluciones” que se brinden con relación a estas actividades y responsabilidades, existe un marco normativo legal que las regula.

Por el contrario, las actividades y responsabilidades que se incluyen dentro de las “soluciones” no están regidas por leyes o normas que se deben cumplir de manera obligatoria, sino que solo se cuenta con el marco de referencia de las buenas prácticas profesionales y el sentido común, y no se vinculan, al menos de manera directa, con reglamentaciones vigentes.

Entre las obligaciones, y solo por citar algunas, podríamos mencionar el cumplimiento de las leyes vigentes en materia de remuneraciones, salarios y beneficios del personal, y los impuestos relacionados.

También hay que contemplar la normativa vigente, ya sea derivada de leyes nacionales, estatales o provinciales, internacionales o de la propia empresa; por ejemplo, políticas a seguir con relación a estándares de seguridad y calidad.

Por último, pero no menos importante, dentro de las “obligaciones” podríamos incluir la relación con sindicatos y el cumplimiento de ciertas normas de convivencia relacionadas con la comunidad.

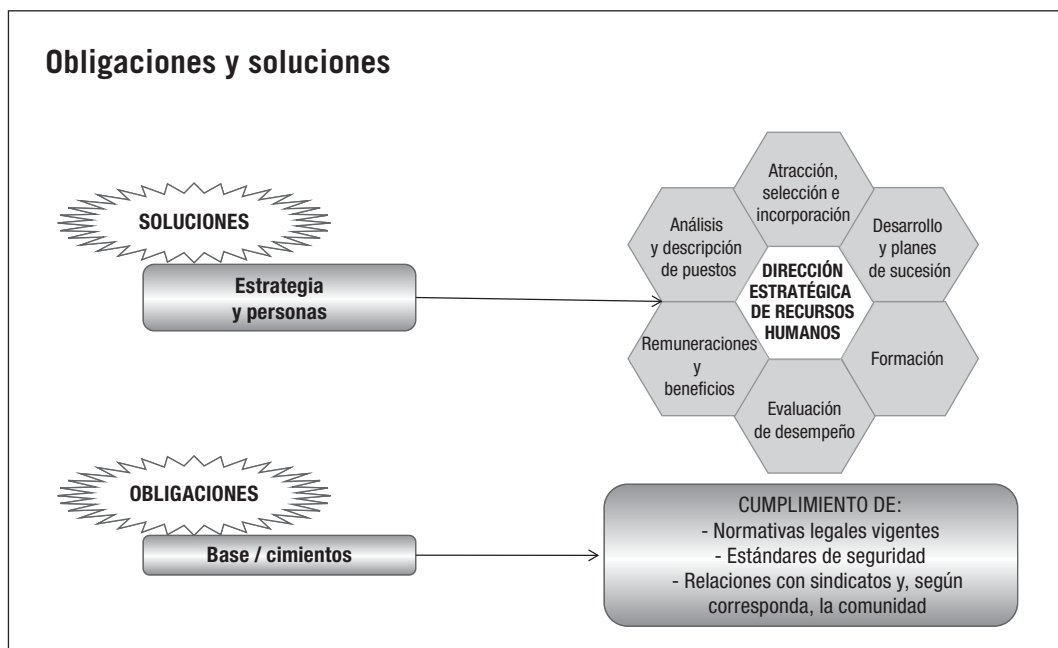
Si bien son sumamente importantes, a lo largo de los diferentes capítulos de esta obra no se hará énfasis en los aspectos que derivan de “obligaciones”, aunque serán mencionados cuando sea necesario.

Además de todo lo dicho en párrafos precedentes, el área de Recursos Humanos debe ofrecer soluciones en asuntos vinculados con su especialidad, para que la organización, en su conjunto, alcance su visión y planes estratégicos, considerando –al mismo tiempo– tanto el bienestar de las personas que la integran como otros aspectos relacionados con su desarrollo profesional y personal.

En relación con todo lo antedicho, sugiero al lector analizar el gráfico de la página siguiente, en cuya parte inferior se ubican las *obligaciones*: su cumplimiento conforma la base o los cimientos del accionar del área de Recursos Humanos. Es decir, el responsable del área debería asegurarse de que se cumplan todos los aspectos de esta índole, y así debería considerarlo también el número 1 de la organización, al analizar y evaluar el desempeño del área.

Ahora bien, el cumplimiento de las obligaciones es necesario, pero no será suficiente. Si se desea alcanzar la *estrategia* y, al mismo tiempo, contemplar las necesidades de las *personas*, se deberá hacer mucho más. Este conjunto de acciones adicionales, en nuestra metodología, se sintetizan en los denominados “subsistemas de Recursos Humanos”.

Para los que no estén familiarizados con los subsistemas de Recursos Humanos, se hará una descripción detallada en las páginas siguientes.



Procedimientos. Herramientas. Auditoría

Tanto para las responsabilidades que surjan de las *obligaciones* como para cada uno de los subsistemas a través de los cuales se ofrecerán las *soluciones*, se deberá contar con *procedimientos*¹.

Al mismo tiempo, los procedimientos deberán ser complementados con *herramientas*²; es decir, en cada uno de los pasos, cuando corresponda, se deberá definir la o las herramientas que deberá/n ser utilizada/s³.

Muchas personas poseen conocimientos sobre un tema, de manera amplia o parcial, y los utilizan para llevar a cabo una tarea –por ejemplo, selección de personas–. En ocasiones, las personas mezclan conocimientos, experiencias pasadas y

1 *Procedimiento*: método ordenado de trabajo con relación a un determinado tema o función organizacional. Fuente: *Diccionario de términos de Recursos Humanos*, Ediciones Granica, Buenos Aires, 2011.

2 *Herramientas*: cuestionarios, manuales, guías y otros materiales de apoyo, de probada eficacia para la resolución práctica de un determinado problema o situación. Fuente: *Diccionario de términos de Recursos Humanos*, Ediciones Granica, Buenos Aires, 2011..

3 Ver Anexo I. *Las herramientas y sus definiciones*.

creencias no fundadas. Quizá la mayoría realice las tareas en cuestión de la mejor manera posible y con la mejor intención. Pero todo esto no es suficiente.

En el ámbito de las organizaciones debe diseñarse un camino que señale los pasos a seguir para llevar a cabo la tarea a realizar de manera profesional y utilizando las mejores prácticas. Para ello es necesario contar con procedimientos y herramientas que respalden la actividad.

Continuando con el ejemplo dado, selección de personas, no alcanza con tener buenas intenciones para realizar la selección, será necesario contar con un esquema actualizado que incluya las nuevas tendencias e indique todo lo necesario a llevar a cabo según el tipo de posición a cubrir. Cada procedimiento será estándar⁴ pero no único. Así, continuando con el ejemplo, podrá contarse con un procedimiento para seleccionar gerentes y otro diferente para la selección de jóvenes profesionales.

La idea se expresa en el gráfico de la página siguiente. Por cada subsistema, como mínimo, se debe contar con un procedimiento –puede ser más de uno, según convenga en cada organización– y las herramientas necesarias en cada uno. Ejemplo: en el subsistema de Desarrollo puede haber diferentes programas, Planes de carrera, Planes de sucesión, Programas de jóvenes profesionales. En este caso se debería contar con tres procedimientos, uno para cada uno de los programas mencionados. Es posible tener un número aún mayor de programas, cada uno de los cuales contará con un procedimiento y cada uno, a su vez, podrá ser auditado.

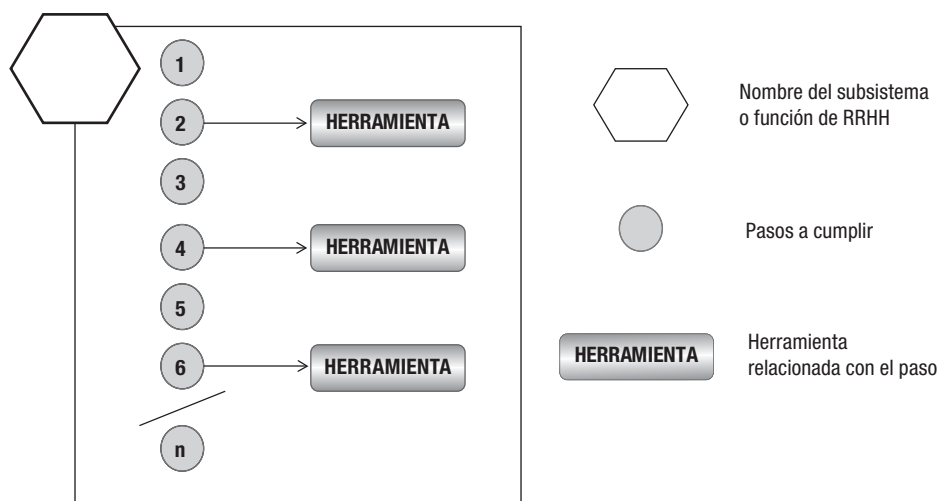
Una vez que se hayan puesto en práctica los procedimientos será posible auditarlos. La auditoría de Recursos Humanos no solo debería contemplar el cumplimiento de los pasos, sino también el grado de aplicación de las herramientas relacionadas con cada uno de ellos.

Una auditoría de Recursos Humanos implica llevar a cabo un conjunto de procedimientos (de auditoría) a través de los cuales un agente independiente compara determinadas características de los subsistemas de Recursos Humanos con estándares previamente definidos.

Los subsistemas de Recursos Humanos pueden ser auditados al igual que otros procedimientos internos. Para ello, primero debe diseñarse un estándar. Es decir, la auditoría controlará que se haya cumplido con ese estándar.

4 *Procedimiento estándar*: el término hace referencia a la situación por la cual un procedimiento definido dentro de una organización es luego tomado como punto de referencia para medir lo actuado, por ejemplo, en una auditoría. También se puede utilizar el término cuando dicho procedimiento sea una forma de trabajo que se desea alcanzar. Fuente: *Diccionario de términos de Recursos Humanos*, Ediciones Granica, Buenos Aires, 2011.

Diseñar procedimientos para cada subsistema



Para auditar los subsistemas de RRHH será necesario:

- Definir un procedimiento estándar detallado de todos los pasos necesarios y sus responsables.
- Diseñar un procedimiento de auditoría.
- Formar auditores de Recursos Humanos que deben, al mismo tiempo, conocer sobre esta disciplina y dominar los dos aspectos anteriores: estándar definido y procedimiento de auditoría a utilizar.

Subsistema Análisis y descripción de puestos

Los tópicos a desarrollar, a partir de este punto y en los siguientes, serán agrupados en función de los subsistemas mencionados al inicio del capítulo, ya que estos constituyen una guía para el tratamiento de los diferentes temas relacionados con la disciplina de Recursos Humanos.

Primero se brindará al lector la definición del subsistema y luego, posibles aplicaciones relacionadas. En cada caso, solo se hará mención de las herramientas

básicas para brindar un buen servicio a los clientes internos y generar su confianza creando, de ese modo, valor de marca para el área de Recursos Humanos.

En algunos subsistemas se podrá llegar a mencionar unas pocas herramientas. Sin embargo, la cantidad de herramientas utilizadas no es el factor relevante, sí lo es su calidad y su pertinencia.

La elección de las herramientas se ha realizado de un modo general, sin considerar las características especiales de una organización o de un mercado en particular. Por lo tanto, según sean las circunstancias, podrá ser necesario adicionar alguna otra como de suma necesidad, además de las mencionadas en este capítulo.

Para comenzar se incluye a continuación una breve descripción del subsistema.

Análisis y descripción de puestos. Es uno de los subsistemas de Recursos Humanos. En este subsistema se recaba información sobre los distintos puestos organizacionales y se analizan sus contenidos (análisis de puestos) para luego, como resultado final, contar con los descriptivos de puestos de cada una de las posiciones que integran la organización. Adicionalmente es posible comparar los puestos entre sí para definir una estructura organizacional.

Subsistema: Análisis y descripción de puestos	
Nombre de la herramienta	Breve descripción
Descriptivo de puesto	Documento interno donde se consignan las principales responsabilidades y tareas de un puesto de trabajo. Adicionalmente se registran los requisitos necesarios para desempeñarlo con éxito: conocimientos, experiencia y competencias.
Estructura de puestos	Documento interno en el cual se exponen los diferentes niveles organizacionales junto con las principales responsabilidades y requisitos para ocuparlos. Este documento es la base para la asignación de competencias a puestos.
Diccionario de competencias	Documento interno organizacional en el cual se presentan las competencias definidas en función de la estrategia.
Asignación de competencias a puestos	Procedimiento interno por el cual se asignan competencias, junto con el grado en que son necesarias, a los distintos puestos de trabajo. La asignación se refleja en un documento interno donde se indican, para los distintos puestos de trabajo, las competencias requeridas junto con los grados en que se necesitan. Para que la asignación de competencias sea posible, primero se debe diseñar un modelo de competencias.

Para este subsistema, las herramientas relevantes son las que se mencionan en la tabla precedente. Cada una de ellas conforma la obra *Las 50 herramientas de Recursos Humanos que todo profesional debe conocer*⁵.

En este subsistema se menciona como una herramienta fundamental el *Descriptivo de puesto*, el cual será mencionado en todos los subsistemas siguientes. Dicho documento brindará información básica para cualquiera de los restantes.

En muchas organizaciones los descriptivos de puesto (o cargo) no están actualizados; en otros casos, dichos documentos no se preparan siguiendo un procedimiento uniforme, etc. En resumen, no se les da la importancia que, en realidad, poseen.

Usualmente, la *Asignación de competencias a puestos* se realiza tomando como base el *Diccionario de competencias*, y una vez aprobada integra el mencionado descriptivo, en un solo documento.

Subsistema Atracción, selección e incorporación de personas

Para comenzar el análisis de este tema se incluye a continuación una breve descripción del subsistema.

Atracción, selección e incorporación de personas. En este subsistema de Recursos Humanos se parte de la necesidad de cubrir una posición y el respectivo perfil de búsqueda, para continuar con la atracción y luego la selección, y finalizar con la incorporación de personas a la organización. Incluye la inducción.

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

Para este subsistema, las herramientas relevantes son las que se mencionan en la tabla de la página siguiente. Usualmente, en la selección de personas participan varios sectores de la organización: los especialistas de Recursos Humanos, cuando la empresa cuenta con un área específica, y los futuros jefes de las personas a incorporar. Unos y otros deberían contar, para una mejor evaluación de los candidatos, con el ya mencionado *Descriptivo de puesto*, junto con las herramientas específicas para la selección propiamente dicha, en especial, la *Entrevista estructurada*.

⁵ *Las 50 herramientas de Recursos Humanos que todo profesional debe conocer*, Ediciones Granica, Buenos Aires, 2011.

Subsistema: Atracción, selección e incorporación de personas	
Nombre de la herramienta	Breve descripción
Descriptivo de puesto	La definición ya se expuso en el subsistema respectivo.
Entrevista estructurada	Entrevista basada en un conjunto de preguntas e indicaciones previamente definidas para indagar sobre una serie de aspectos determinados.
Diccionario de preguntas	Documento interno de la organización en el cual se consignan ejemplos de preguntas que permiten evaluar las competencias del modelo en una entrevista.
Diccionario de comportamientos	Documento interno en el cual se consignan ejemplos de los comportamientos observables asociados o relacionados con las competencias del modelo organizacional.

Para analizar los resultados de la entrevista será fundamental contar con un *Diccionario de comportamientos*.

Adicionalmente a las mencionadas, existen otras herramientas muy interesantes, como ACM (*Assessment Center Method*), que se utiliza para la selección de personas y que también puede ser usado con eficacia en relación con otros subsistemas, como Formación, y Desarrollo y planes de sucesión.

Por último, no hemos seleccionado como una herramienta relevante el *Manual para detectar valores personales en selección*. Sin embargo, en algunos contextos sociales podría ser la primera en elegirse como fundamental.

Subsistema Remuneraciones y beneficios

Para comenzar el análisis de este tema se incluye a continuación una breve descripción del subsistema.

Remuneraciones y beneficios. En este subsistema de Recursos Humanos se concentran las diferentes gestiones y actividades en relación con la remuneración de los colaboradores de todos los niveles, desde la política retributiva y la compensación salarial hasta beneficios de cualquier tipo o especie. Además, incluye el cuidado de la equidad interna y externa de las remuneraciones. Implica planeamiento, realización y control.

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

Subsistema: Remuneraciones y beneficios	
Nombre de la herramienta	Breve descripción
Descriptivo de puesto	La definición ya se expuso en el subsistema respectivo.
Estructura de puestos	La definición ya se expuso en el subsistema respectivo.
Evaluación vertical	La definición se expondrá en el subsistema Evaluación del desempeño.

Como ya se expresara, los subsistemas tienen una estrecha relación entre sí. En el caso de Remuneraciones y beneficios, la vinculación más directa es, por un lado, con los resultados de la *Evaluación del desempeño*, y por otro, con los *Descriptivos de puesto*.

Para este subsistema, las herramientas relevantes son las que se mencionan en la tabla precedente.

No son las únicas herramientas relacionadas. Adicionalmente, se pueden mencionar las encuestas de remuneraciones, entre otras de relevancia.

Subsistema Evaluación del desempeño

Para comenzar el análisis de este tema se incluye a continuación una breve descripción del subsistema.

Evaluación del desempeño. En este subsistema de Recursos Humanos se diseñan e implementan las diferentes mediciones del desempeño de los colaboradores, y luego se controla su utilización. Entre las mediciones más usuales se puede mencionar:

- Evaluación vertical.
- Evaluaciones de 360°.
- Determinación temprana de brechas.

Para este subsistema, las herramientas relevantes son las que se mencionan en la tabla de la página siguiente.

Al igual que se mencionara para alguno de los subsistemas precedentes, la Evaluación del desempeño tiene una relación estrecha con otros subsistemas. La determinación de brechas, tanto en conocimientos como en competencias, deriva, usualmente, en acciones de Formación y desarrollo.

Al mismo tiempo, un desempeño superior puede implicar, para el evaluado, desde promociones internas hasta ser considerado en planes de sucesión o diagramas de reemplazo.

Subsistema: Evaluación del desempeño	
Nombre de la herramienta	Breve descripción
Descriptivo de puesto	La definición ya se expuso en el subsistema respectivo.
Evaluación vertical	Medición del desempeño realizada por el jefe o superior, que se complementa con la autoevaluación del propio colaborador y la revisión del nivel superior al jefe directo (“jefe del jefe”). Proceso organizacional estructurado que tiene un doble propósito: 1) se utiliza para medir el desempeño de los colaboradores (usualmente se combinan objetivos y competencias) y, al mismo tiempo, 2) es un derecho del colaborador, al permitirle recibir retroalimentación sobre cómo está haciendo las cosas (desempeño). La denominación de “vertical” hace referencia a los actores más usuales del proceso: el jefe directo, el colaborador (autoevaluación), y una mirada adicional, como es la del “jefe del jefe” (en nuestra metodología ese aspecto lo denominamos la tercera firma).
Fichas de evaluación	Documento de medición de comportamientos/conocimientos estructurado y basado en el modelo de competencias/valores/conocimientos de la organización.
Fichas de evaluación reducida	Documento de medición de comportamientos/conocimientos estructurado y basado en el modelo de competencias/valores/conocimientos de la organización. Se diferencia de la Ficha de evaluación por su extensión. Al ser más breve, su administración y procesamiento se realiza en un tiempo más corto.
Diccionario de comportamientos	La definición se expuso en el subsistema de Atracción, selección e incorporación de personas.

Cuando las organizaciones han incorporado entre sus prácticas algún tipo de remuneración variable, la fijación de objetivos (evaluación vertical) se torna la herramienta más adecuada.

Entre las herramientas se han mencionado las *Fichas de evaluación* y las *Fichas de evaluación reducida*, ambas de amplia aplicación también en otros subsistemas, como Formación y Desarrollo y planes de sucesión.

En relación con el desempeño de los colaboradores se pueden utilizar otras herramientas, además de las mencionadas: *Evaluación de 360°*, *Evaluación 180°*, *Diagnóstico circular*, entre otras.

Subsistema Formación

Para comenzar el análisis de este tema se incluye a continuación una breve descripción del subsistema.

Formación. En este subsistema de Recursos Humanos se concentran las actividades de formación de una organización. Implica desde el planeamiento de cada actividad hasta su realización efectiva y el control que se realiza sobre ellas.

La formación puede llevarse a cabo en diversas formas: presencial, a distancia, mediante *e-learning*, etc. Asimismo, implica tanto la adquisición de conocimientos como el desarrollo de competencias.

El subsistema de Formación resume un sinnúmero de actividades formativas, las cuales podrían agruparse en dos grandes tópicos:

- Conocimientos.
- Competencias.

Para este subsistema, las herramientas relevantes son las que se mencionan en la tabla de la página siguiente.

La temática para jefes es más amplia que como se presenta aquí; en la tabla solo se citan las dos herramientas más importantes.

Los asuntos relacionados con Formación tienen, al igual que otros, una amplia interacción con los distintos subsistemas. En algunos casos de manera directa, y en otros quizá de forma más indirecta.

Cuando se analizan posibles candidatos (en Selección de personas) y alguno de estos no posee todos los requisitos necesarios, con frecuencia se les dice a los responsables que tengan en cuenta el grado de dificultad que representa la carencia de un conocimiento que, por ejemplo, el mencionado candidato no posee. Es decir, en estos casos, se tiene en cuenta la formación de manera indirecta.

Por el contrario, cuando se está frente a una promoción interna o un diagrama de reemplazo, el análisis de la necesidad de formación de un posible ocupante de un puesto será un factor determinante.

Subsistema: Formación	
Nombre de la herramienta	Breve descripción
Descriptivo de puesto	La definición ya se expuso en el subsistema respectivo.
Diccionario de comportamientos	La definición se expuso en el subsistema de Atracción, selección e incorporación de personas.
Adecuación persona-puesto	Conjunto de evaluaciones necesarias para determinar la relación que se establece entre los conocimientos, la experiencia y las competencias que un puesto requiere, y los del ocupante de esa posición. Para la determinación de la adecuación persona-puesto deberán primero establecerse los requisitos del puesto y luego habrá que evaluar a su ocupante, considerando como mínimo tres elementos: conocimientos, experiencia y competencias.
Codesarrollo	Método para el desarrollo de personas, aplicable tanto a competencias como a conocimientos. El codesarrollo implica acciones concretas que de manera conjunta realiza el sujeto que asiste a una actividad de formación guiado por un instructor para el desarrollo de sus competencias y/o conocimientos. Conformar un ciclo: 1) taller de codesarrollo; 2) seguimiento; 3) segundo taller de codesarrollo.
Guías de desarrollo dentro del trabajo	Documento interno organizacional en el cual se describen las posibles acciones que se sugiere incorporar en la actividad cotidiana, a fin de alcanzar comportamientos más altos en relación con la competencia a desarrollar, o incrementar/perfeccionar conocimientos, según corresponda.
Guías de desarrollo fuera del trabajo	Documento interno organizacional en el cual se describen las posibles ideas que permiten desarrollar las competencias del modelo organizacional en otras actividades no relacionadas con el ámbito laboral, poniendo en juego la competencia o permitiendo incrementar/perfeccionar conocimientos, según corresponda.
Programas para jefes. Rol del jefe	Programa organizacional mediante el cual se presentan todos los aspectos relacionados con las funciones de un jefe, por el mero hecho de tener colaboradores a su cargo. Es, fundamentalmente, una actividad sobre conocimientos en relación con dichas funciones.
Programas para jefes. Jefe entrenador	Programa organizacional dirigido al desarrollo de la competencia <i>Entrenador</i> .

Subsistema Desarrollo y planes de sucesión

Para comenzar el análisis de este tema se incluye a continuación una breve descripción del subsistema.

Desarrollo y planes de sucesión. En este subsistema de Recursos Humanos se diseñan y administran los distintos programas internos para el desarrollo de las personas que ya trabajan en la organización.

Los programas internos para el desarrollo de personas pueden ser tanto el mencionado en el nombre del subsistema (*Planes de sucesión*) como cualquiera de los mencionados en *Mapa y ruta del talento*.

Los dos más difundidos en el ámbito de las organizaciones son el ya mencionado, *Planes de sucesión*, y los *Planes de carrera*.

En este subsistema, con frecuencia se concentran temas de diversa índole, desde *Mapa y ruta del talento* hasta, dentro de esa “ruta”, una serie de caminos posibles. La elección de los participantes de los distintos programas suele estar íntimamente relacionada con otros subsistemas.

Para este subsistema, las herramientas relevantes son las que se mencionan a continuación.

Subsistema: Desarrollo y planes de sucesión	
Nombre de la herramienta	Breve descripción
Descriptivo de puesto	La definición ya se expuso en el subsistema respectivo.
Diccionario de comportamientos	La definición se expuso en el subsistema de Atracción, selección e incorporación de personas.
Mapa y ruta del talento	Proceso interno organizacional dividido en dos partes y que implica dos conceptos diferentes entre sí: mapa por un lado y ruta por otro. A continuación sus diferencias e interrelación. Mapa: registro del inventario de las capacidades de todos los colaboradores de la organización: conocimientos, experiencia y competencias. Ruta: elección de los programas organizaciones más adecuados según la visión y la estrategia, sobre la base de tres ejes: para el resguardo del capital intelectual; para generar talento organizacional; para aprovechar la experiencia de los jefes.

Subsistema: Desarrollo y planes de sucesión <i>(Continuación)</i>	
Nombre de la herramienta	Breve descripción
Diagramas de reemplazo / Planes de sucesión	Comentario: cuando no se cuenta con programa alguno, se sugiere comenzar por Diagramas de reemplazo. A continuación ambas definiciones.
	Diagramas de reemplazo: Programa organizacional por el cual se reconocen puestos clave, luego se identifican posibles participantes del programa y se los evalúa para, a continuación, designar posibles reemplazos (sucesores), pero solo para aquellas personas que ocupando puestos claves tienen una fecha cierta de retiro, usualmente por su edad avanzada. La necesidad de reemplazo puede deberse a otras razones; por ejemplo, traslado del actual ocupante a otro país o su designación en otro cargo. Para asegurar la eficacia del programa se realiza un seguimiento de los participantes y se les provee asistencia y ayuda para la reducción de brechas entre el puesto actual y el que se prevé que ocupen.
	Planes de sucesión: Programa organizacional por el cual se reconocen puestos clave, luego se identifican posibles participantes del programa y se los evalúa para, a continuación, designar posibles sucesores de otras personas que ocupan los mencionados puestos clave, sin una fecha cierta de asunción de las nuevas funciones. Para asegurar la eficacia del programa se realiza un seguimiento de los participantes y se les provee asistencia y ayuda para la reducción de brechas entre el puesto actual y el que eventualmente ocuparán.
Planes de carrera	Programa organizacional para el desarrollo de personas. Implica el diseño de un esquema teórico sobre cuál sería la carrera dentro de un área determinada para una persona que ingresa a ella, usualmente desde la posición inicial. Para ello se definen los requisitos para ir pasando de un nivel a otro, instancias que conformarán los pasos a seguir por todos los participantes del programa.
Promociones internas	Acciones mediante las cuales los colaboradores de la organización son elevados a un nivel superior al que poseían. Por extensión, la herramienta se utiliza en el caso de desplazamientos laterales o de otro tipo, dentro de la organización.

A los planes internos para el desarrollo de personas ya mencionados se pueden adicionar otros: *Carrera gerencial* y *Carrera como especialista*, *Plan de jóvenes profesionales*, *Personas clave*, *Mentoring*, *Entrenamiento experto* y *Jefe entrenador*, entre los de mayor importancia.

Los *social media* y los subsistemas de Recursos Humanos

Los *social media* impactan de un modo u otro en todos los subsistemas de Recursos Humanos. Para comenzar, la selección de diferentes niveles organizacionales se realiza utilizando las redes sociales, de diferentes maneras. Solo por citar algunas de las posibles acciones, se pueden mencionar:

- Atracción 2.0.
- Reclutamiento 2.0.
- *Headhunting* 2.0.

En otros subsistemas la relación, al menos por el momento, es más indirecta. En Formación, Desarrollo, y Remuneraciones y beneficios, es posible participar en foros de debate, wikis y similares, según las políticas que, en materia de colaboración, haya definido la organización. Dicha participación puede ser importante para identificar buenas prácticas organizacionales, entre otras variantes.

De manera similar, en relación con la evaluación del desempeño, y sin perder de vista las políticas para el resguardo del capital intelectual ya mencionadas, un director de Recursos Humanos podría participar en un grupo de estudio con otros colegas acerca de las mejores prácticas en esta función. Aquí la tecnología social utilizada podría ser una wiki, en sus diferentes variantes de participación.

En una etapa de implementación más avanzada de los *social media* dentro de la organización, será posible diseñar redes sociales internas, que podrán ser utilizadas por jefes y colaboradores.

¿Qué factores hay que tener en cuenta al incorporar los *social media* a la gestión de RRHH? El primer paso será utilizar de manera eficaz todo lo disponible en la Web 2.0, en beneficio de la organización.

Esta aplicación de los *social media*, desde la perspectiva de la organización, es posible en empresas de cualquier tipo o tamaño, sin diseños específicos y casi a “costo cero”.

El diseño de aplicaciones específicas para uso interno quizá requiera de una inversión en tecnología/software que solo se justifica en empresas de grandes dimensiones.

Continuando con el impacto de los *social media* en los subsistemas de Recursos Humanos, las organizaciones están viviendo aún un proceso de comprensión sobre la verdadera dimensión y las posibilidades de estas tecnologías de interacción social.

En selección, por ejemplo, muchas empresas se limitan a una utilización de la Web 1.0 sin incorporar, al menos en todo su potencial, la Web 2.0.

En materia de utilización de la Web 2.0 para la selección de personas hay mucho todavía por hacer. Muchas personas están intentando “hacer algo”, pero falta mucho. Se pueden hacer muchas cosas: Atracción 2.0, Reclutamiento 2.0, *Headhunting* 2.0, confirmación de información previa al ingreso, entre las alternativas más importantes.

También hay que trabajar en retención del talento. Así como desde la organización es posible encontrar candidatos en las redes sociales, también otras empresas pueden hallar en las mismas redes sociales a los mejores colaboradores de la propia organización.

Los subsistemas y las buenas prácticas

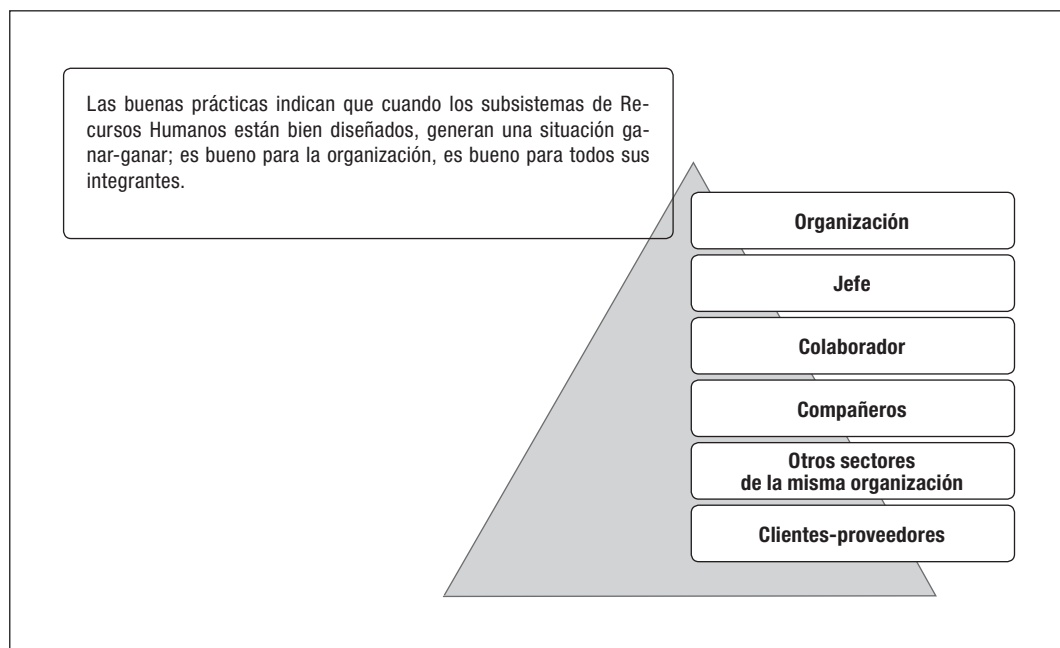
Las organizaciones están compuestas por personas de diferentes características que, a su vez, llevan a cabo diferentes roles, de acuerdo con los puestos en los cuales se desempeñan. Las buenas prácticas producen en las organizaciones un efecto *ganar-ganar* entre todos los involucrados. La idea se expresa en la figura de la página siguiente.

En la figura hemos graficado la organización como una pirámide en cuyo interior podría ubicarse a los jefes de todos los niveles, incluyendo al número 1. Al mismo tiempo, allí también podemos identificar a los colaboradores, los cuales también pueden ser de todos los niveles. En muchas ocasiones incluso el número 1 también lo es.

Los jefes y colaboradores mencionados tienen compañeros o pares del mismo sector de trabajo o de otras áreas. Por último, fuera de la organización pero estrechamente ligados a ella, se encuentran los clientes y proveedores.

Quiénes son los distintos interesados en una organización es un tema que se analizará con más detalle en el Capítulo 6, *Relaciones internas y externas*.

Continuando con el análisis de la figura en cuestión, consideramos que en algunos ámbitos la disciplina de Recursos Humanos, bajo una mirada quizá un tanto sesgada y, quizá, con mucha desinformación, puede ser vista y categorizada como



de interés exclusivamente empresarial. En la práctica profesional se observa que, cuando las organizaciones son administradas sobre la base de las buenas prácticas, el efecto que se produce es diferente. Si bien es cierto que los métodos de trabajo se diseñan pensando en la organización, cuando ese diseño es el adecuado beneficia tanto a los jefes como a los colaboradores y, también, a sectores externos a la organización, como clientes y proveedores.

De algún modo este principio será considerado al tratar todos los temas de esta obra y se retomará específicamente, al hacer referencia a las buenas prácticas y sus efectos positivos para todos los integrantes de la organización, en el Capítulo 12.

Para tener en cuenta. Bibliografía

Los temas de este capítulo han sido expuestos de manera resumida y sintética. Se trata solo de una guía. El lector interesado en llevar a cabo las propuestas presentadas y que desee ampliar la información al respecto puede continuar leyendo otras obras:

- Sobre los subsistemas de Recursos Humanos: *Dirección estratégica de Recursos Humanos* y *Dirección estratégica de Recursos Humanos. Casos*.

- Para conocer sobre Gestión por competencias y cómo implantar esta metodología: *Diccionario de competencias. La trilogía. Tomo I; Diccionario de comportamientos. La trilogía. Tomo II; Diccionario de preguntas. La trilogía. Tomo III.*
- Sobre las herramientas de RRHH: *Las 50 herramientas de Recursos Humanos que todo profesional debe conocer.*
- Para profundizar sobre términos, ampliar conceptos y conocer múltiples opciones al respecto: *Diccionario de términos de Recursos Humanos.*

Indicadores para medir el grado de eficacia de la gestión de Recursos Humanos en relación con los temas del capítulo

En las dos páginas siguientes el lector encontrará:

- Primero, algunos indicadores a tener en cuenta relacionados con los temas del capítulo, clasificados por categorías, desde aquellos considerados como no deseables (ROJO, implica que se debe mejorar sensiblemente) hasta los satisfactorios (VERDE, nivel de acuerdo con lo esperado o superior) junto con un nivel intermedio (AMARILLO, que indica que se debe mejorar). Los indicadores aquí expuestos no son todos los posibles; el lector podrá identificar otros adicionales a estos.
- A continuación, una página para registrar los indicadores observados en su propia organización.

Más adelante, el registro de los indicadores reales actuales le será de gran utilidad para analizarlos nuevamente, luego de haber puesto en práctica las sugerencias ofrecidas en este libro y, de ese modo, direccionar su accionar hacia el objetivo central: incrementar el valor de marca del área de Recursos Humanos.

NOTAS
LOS SUBSISTEMAS



Indicadores acerca de la percepción sobre *los subsistemas*

 ROJO	• Selección: clientes internos insatisfechos por tiempo y calidad. • Formación: inasistencias actividades de formación (más del 10%). • Formación: altos directivos no participan en las actividades de formación. • Planes de sucesión/promociones internas: solo se toman en cuenta los conocimientos de la persona en cuestión en relación con el puesto que ocupa actualmente.	INDICADORES A TENER EN CUENTA	
 AMARILLO	• Selección: clientes internos satisfechos con la calidad pero no con los tiempos o viceversa. • Formación: inasistencias actividades de formación (menos del 10%). • Formación: los altos directivos piensan que las actividades son para sus colaboradores, pero no para ellos. • Planes de sucesión/promociones internas: realizados sobre la base del desempeño actual de la persona en su puesto.	INDICADORES A TENER EN CUENTA	
 VERDE	• Selección: clientes internos altamente satisfechos. • Formación: las actividades de formación son eventos 'imperdibles' desde la percepción de los participantes. • Formación: los altos directivos se interesan y asisten a actividades a las cuales son convocados. • Planes de sucesión/promociones internas: realizados sobre la base del puesto futuro.	INDICADORES A TENER EN CUENTA	
	ROJO: Implica que en la temática en cuestión se debe mejorar sensiblemente. Por lo tanto, debe ponerse en práctica algún plan de acción, quizá de manera urgente.		
	AMARILLO: Implica que en la temática en cuestión se debe mejorar. Por lo tanto, debe elaborarse un plan de acción para lograrlo.		
	VERDE: Implica que en la temática en cuestión el nivel es el esperado o superior. No obstante, podría analizarse la pertinencia de encarar algún plan adicional para mejorar o consolidar el nivel alcanzado.		



Indicadores acerca de la percepción sobre *los subsistemas* en su organización

¡Reflexione
e identifiquelos!



ROJO



AMARILLO



VERDE



ROJO: Implica que en la temática en cuestión se debe mejorar sensiblemente. Por lo tanto, debe ponerse en práctica algún plan de acción, quizá de manera urgente.



AMARILLO: Implica que en la temática en cuestión se debe mejorar. Por lo tanto, debe elaborarse un plan de acción para lograrlo.



VERDE: Implica que en la temática en cuestión el nivel es el esperado o superior. No obstante, podría analizarse la pertinencia de encarar algún plan adicional para mejorar o consolidar el nivel alcanzado.

Manejo experto y herramientas



Temas del capítulo

- Manejo experto y herramientas. Concepto
- Cómo lograr un manejo experto de los Recursos Humanos
- La utilización de las herramientas de RRHH desde diferentes miradas
- Para tener en cuenta. Bibliografía
- Indicadores acerca de la percepción sobre *manejo experto y herramientas*
- Indicadores acerca de la percepción sobre *manejo experto y herramientas* en su organización

Manejo experto y herramientas. Concepto

Muchas veces los expertos de cualquier disciplina se manejan sobre la base de creencias más que de conocimientos.

Ludwig Wittgenstein, en su libro *Sobre la certeza*, publicado póstumamente en 1969¹, hace referencia a las condiciones en que uno podría expresar “sé que... x”, en contraste con los casos en que resulta más apropiado decir “pienso que... x” o “creo que... x”. Una de las diferencias que marca el autor es que si uno dice “sé” está dando a entender que tiene una buena justificación.

En resumen, según Wittgenstein, si una persona dice “sé...” es porque está preparado para dar una fundamentación contundente. Se relaciona con la posibilidad de *demostrar*. Si una persona dice “yo sé xx”, aquello que dice saber será algo que dicha persona podrá demostrar. Este concepto se contrapone a “creer en algo”, donde aquello en lo cual se cree no necesita ser demostrado. En resumen, si lo que cree es de tal naturaleza que las razones que puede dar para respaldarlo no son más ciertas que la propia afirmación, entonces no puede decir que sabe lo que cree. Cuando alguien dice “sé...”, se supone que puede mencionar la fuente de su certeza.

En cuanto al tema que nos ocupa en esta obra, el gran desafío será desarrollar la tarea profesional fundamentada en conocimientos que permitan tener una buena justificación que, a su vez, nos posibilite acercarnos a una realidad profesional con mayor sustento que el de solo “creer” en algo. Quizá sea válido pensar que una determinada acción es una buena práctica, siempre que este pensamiento esté basado en algún hecho concreto, por ejemplo, en experiencias profesionales válidas que lo avalen y demuestren.

Antes de desarrollar los temas del capítulo, voy a definir los dos conceptos del título e incorporaré una idea adicional, para una mejor explicación de lo que se desea expresar a esta altura de la obra, con relación al manejo que sobre la disciplina Recursos Humanos deberían poseer los directivos, gerentes y especialistas en la materia. Por extensión, también el número 1 de la organización y directivos y gerentes que tengan a su cargo equipos de trabajo numerosos.

Como ya se expresara con anterioridad, varios de los temas de esta obra se aplican a otras disciplinas; por ejemplo, un especialista en informática o en impuestos deberá llevar a cabo sus tareas evidenciando un manejo experto. Por lo tanto, *manejo experto* es una expresión muy interesante que resulta aplicable a todas las profesiones y especialidades.

1 Wittgenstein, Ludwig. *On Certainty*. Editado por G.E. Anscombe y G.H. von Wright; Harper & Row, New York, 1969.

Contar con un manejo experto implica conocer todos los aspectos de la disciplina en cuestión, junto con las herramientas vinculadas a ella, para una adecuada solución de los problemas prácticos que se presentan².

Si se desea aplicar el concepto a la vida personal podemos decir, por ejemplo, que quienes somos padres esperamos un manejo experto por parte de los médicos de nuestros hijos, y, del mismo modo, esperamos un manejo experto de cualquier proveedor de servicios, incluidos aquellos que *a priori* tienen una menor trascendencia que, por ejemplo, los estrictamente relacionados con la salud.

En las organizaciones, se espera que los colaboradores de todos los niveles posean y evidencien un manejo experto para resolver las responsabilidades a su cargo.

En cualquier ámbito profesional, se espera de las personas un manejo experto de las disciplinas en que se desempeñan, lo cual permite a cada profesional brindar la respuesta más adecuada en cada circunstancia y lugar.

Antes de continuar y referirme al segundo término del título de este capítulo, las herramientas, deseo incorporar un nuevo elemento de análisis, para lo cual le pido al lector que imagine un gran bazar con múltiples opciones y ofertas. A continuación, fotos de dos famosos bazares.



Gran Bazar Estambul



Mercado Khan el Khalili, El Cairo

² Ver Anexo I. *Las herramientas y sus definiciones*.

En ambos bazares, Gran Bazar Estambul y Mercado Khan el Khalili, de El Cairo, famosos y centenarios, el visitante podrá encontrar una amplia gama de productos, de índole diversa, con vendedores que exponen las bondades de cada artículo, tratando de convencer y seducir al paseante.

Con relación al tema que nos convoca, los Recursos Humanos, sucede algo parecido. En un bazar imaginario, el especialista podrá encontrar una abundante oferta de productos y servicios, y quien los ofrece expone sus bondades. El mencionado especialista deberá elegir la mejor solución y producto, utilizando para ello un manejo experto. En caso contrario, el riesgo será seleccionar productos inadecuados para resolver su necesidad.

En nuestra metodología de trabajo, los diferentes productos y servicios son considerados bajo el formato de *herramientas*³: cuestionarios, manuales, guías y otros materiales de apoyo, de probada eficacia para la resolución práctica de problemas o situaciones determinados. También podrían identificarse *herramientales*⁴, es decir, conjuntos de herramientas relacionadas con una disciplina o un tema en particular. Ejemplo: herramental de RRHH, herramental disponible para Selección de personas, etcétera.

El manejo experto no implica saber en profundidad sobre todos los temas, pero sí lo suficiente para comprender las aplicaciones y los beneficios de las diversas herramientas.

Nuestra sugerencia, en materia de Recursos Humanos, es relacionar este concepto con las *50 herramientas de Recursos Humanos* seleccionadas para la obra homónima. Sin embargo, allí no están todas las posibles; en el Anexo I se mencionan las de aquella obra más otras adicionales.

3 Herramientas MACH (Martha Alles Capital Humano): cuestionarios, manuales, guías y otros materiales de apoyo de probada eficacia para la resolución práctica de problemas o situaciones para los cuales Martha Alles Capital Humano (MACH) presenta una solución innovadora. En algunos casos, se aporta una variante inédita hasta el momento (ejemplos: Ficha de evaluación, Codesarrollo), o bien se brinda una versión propia sobre un elemento ya conocido (ejemplos: Manual de *assessment*, Manuales para formador de formadores). Fuente: *Diccionario de términos de Recursos Humanos*, Ediciones Granica, Buenos Aires, 2011.

4 Herramientales MACH (Martha Alles Capital Humano): conjunto de herramientas relacionadas con una disciplina o un tema para el cual Martha Alles Capital Humano (MACH) presenta una solución innovadora. En algunos casos, se aporta una variante inédita hasta el momento (ejemplo: los distintos programas para jefes), o bien se brinda una versión propia de un elemento conocido (ejemplos: modelos de competencias, de conocimientos y de valores). Fuente: *Diccionario de términos de Recursos Humanos*, Ediciones Granica, Buenos Aires, 2011.

Cómo lograr un manejo experto de los Recursos Humanos

A lo largo de mis años de experiencia profesional, el contacto con innumerable cantidad de personas a través de conferencias y otras actividades similares, junto con el contacto con mis lectores, me han permitido desarrollar y llevar a la práctica muchos de los conceptos expuestos en esta obra. Adicionalmente, uno de los temas que siempre me han preocupado y preocupan en el presente es cómo ayudar a alcanzar un manejo experto a un director de Recursos Humanos o a un especialista de cualquier otro nivel, que vive el día a día de su labor en la organización donde se desempeña y, al mismo tiempo, necesita estar actualizado.

En cualquier situación y disciplina, el aprendizaje se logra a través de múltiples caminos: al asistir a seminarios y capacitaciones, mediante la lectura de libros especializados, con la asistencia a congresos, entre otras opciones. Sin embargo, puede no ser suficiente.

En el marco de esta preocupación he publicado libros como *Diccionario de términos de Recursos Humanos* y *Las 50 herramientas de Recursos Humanos que todo profesional debe conocer*. En ambos trabajos se abordan muy diversos temas de manera sintética, para alcanzar un conocimiento general, brindando *múltiples opciones* de información.

Por lo tanto, nuestra sugerencia es que cada directivo de Recursos Humanos analice y seleccione las herramientas más adecuadas para cada subsistema. Dicha selección conformará luego los procedimientos correspondientes.

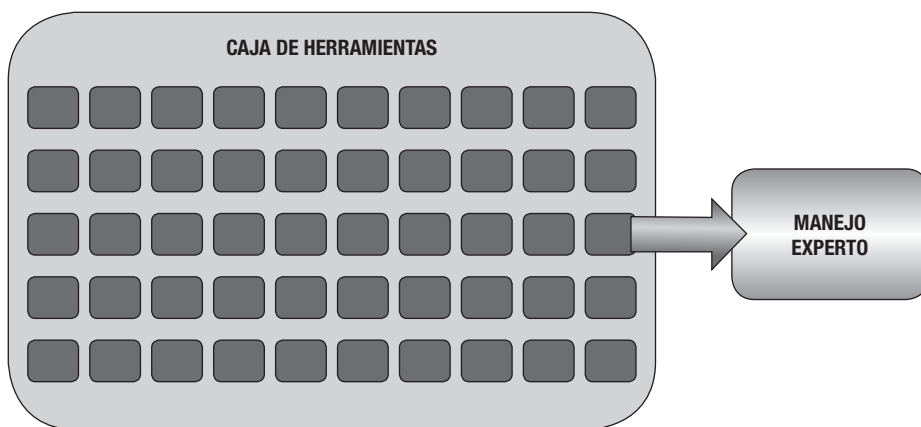
La idea se expresa en la figura de la página siguiente. Conocer las herramientas disponibles dará un manejo experto de la disciplina en cuestión.

La selección de un conjunto de herramientas de Recursos Humanos⁵ (caja de herramientas) podría realizarse para cada subsistema, identificando las necesarias.

Cómo realizar una adecuada selección de herramientas por tema se trata en dos capítulos de esta obra. En el Capítulo 3, *Los subsistemas*, se han identificado las herramientas más importantes para cada subsistema. Complementariamente, en el Capítulo 12, *Buenas prácticas*, se han identificado las herramientas indispensables para iniciar una gestión de Recursos Humanos o, en el caso que ya se cuente con ese enfoque de trabajo, para comparar lo que se está haciendo con lo sugerido en esta obra.

⁵ *Herramientas de Recursos Humanos*: la disciplina de Recursos Humanos requiere de herramientas sencillas, eficientes y eficaces en relación con todos sus subsistemas. La mayoría de los asuntos relacionados con las personas que integran una organización son asumidos por los jefes directos de los colaboradores, que tienen, además, una serie de funciones y responsabilidades. Por lo tanto, la gestión del área de RRHH debe proveer a sus clientes internos (los jefes de cada sector) cuestionarios, manuales, guías y otros materiales de apoyo para la resolución práctica de todos los asuntos relacionados con sus equipos de colaboradores. Fuente: *Diccionario de términos de Recursos Humanos*, Ediciones Granica, Buenos Aires, 2011.

Una adecuada “caja de herramientas” permite el manejo experto



En todos los casos, las sugerencias se realizan bajo la premisa que recorre este libro: lograr que el área de Recursos Humanos, a través de una gestión efectiva, logre incrementar su prestigio interno.

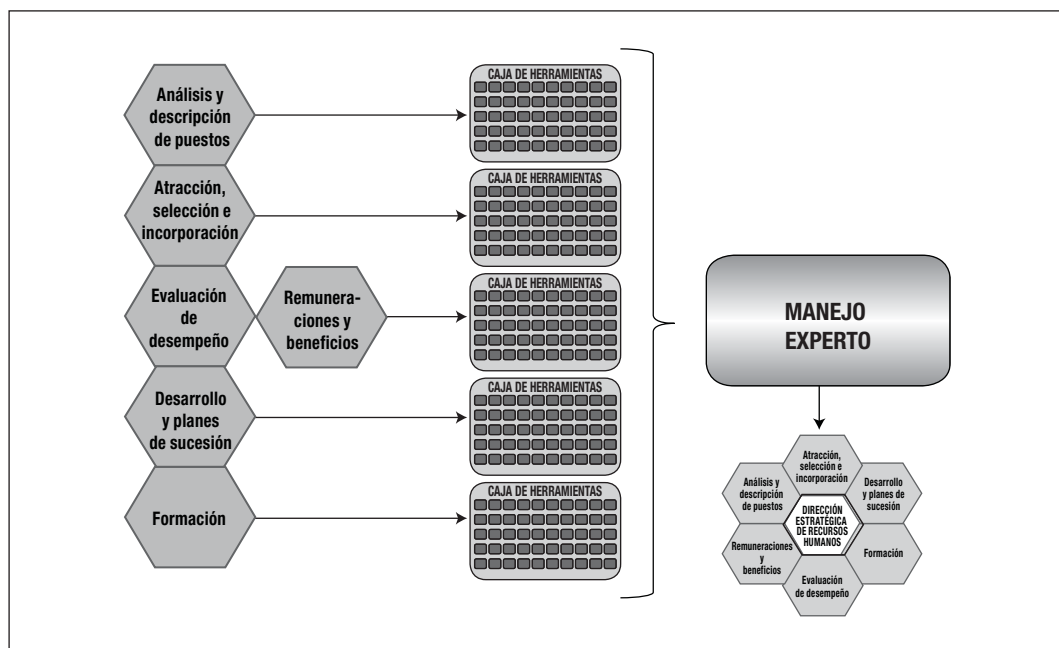
Las ideas expuestas se muestran en el gráfico de la página siguiente, donde se observa que, en primera instancia, hay que conocer las herramientas disponibles, y luego elegir para cada subsistema las más convenientes. Posteriormente, se recomienda fijar un procedimiento interno indicando las herramientas mínimas necesarias para una gestión efectiva y eficaz, siempre orientados a alcanzar la visión y la estrategia organizacional.

Contar con un manejo experto, como se ha expresado, no implica ser un experto en cada uno de los temas, herramientas, etc. Por el contrario, significa conocer ampliamente:

- En qué consiste cada herramienta (su denominación y su explicación).
- El uso recomendado de cada una de ellas, y experiencias reales en función de las buenas prácticas.

Adicionalmente:

- Las principales herramientas relacionadas.



La utilización de las herramientas de RRHH desde diferentes miradas

Las palabras “herramienta” o “herramientas” se vinculan con un sinnúmero de aplicaciones. La primera que usualmente surge en nuestra mente remite a un instrumento de metal destinado a usos específicos, tanto en el hogar, en el taller de un artesano o en talleres de otro tipo, para la reparación de maquinarias, etcétera.

¿Qué concepto se desea representar a través del término “herramientas” y en relación con la temática aquí planteada, los procesos de Recursos Humanos? En el contexto de las ciencias de la administración y en la disciplina de Recursos Humanos, la palabra “herramienta”, como ya se ha expresado, se utiliza para hacer referencia a cuestionarios, manuales, guías, etc., destinados a la resolución práctica de determinados problemas o situaciones.

Como surge de esa definición⁶, la disciplina de Recursos Humanos requiere herramientas sencillas, eficientes y eficaces para todos sus subsistemas. La mayoría de los asuntos relacionados con las personas que integran una organización son

⁶ Fuente: *Diccionario de términos de Recursos Humanos*.

asumidos por los jefes directos de los colaboradores, que tienen, además, otra serie de funciones y responsabilidades. Por lo tanto, el área de RRHH debería proveer a sus clientes internos (los jefes de cada sector) cuestionarios, manuales, guías y otros materiales de apoyo para la resolución práctica de todos los asuntos relacionados con sus equipos de colaboradores.

Al mismo tiempo, la Dirección del área de Recursos Humanos debe asegurarse de que todos los profesionales del sector cuenten, también, con herramientas confiables, es decir, con cuestionarios, manuales, guías y otros materiales de apoyo para la resolución práctica de todos los asuntos relacionados con sus distintas especialidades: selección, desempeño, formación, programas internos para el desarrollo, remuneraciones, etcétera.

Por último, tanto la Dirección del área de Recursos Humanos como la Dirección General podrían, al contar con herramientas y procedimientos adecuados, tener certeza y tranquilidad respecto de que la gestión del área podrá ser auditada.

Las herramientas y los especialistas en Recursos Humanos

Para un especialista de una temática en particular, desde un experto en costos, un contable o un encargado de mantenimiento eléctrico, hasta un médico o un veterinario, poseer una adecuada “caja de herramientas” y conocer de cada una de ellas su uso adecuado, para qué sirve, cuál debe ser utilizada en cada caso, etc., le dará, en su disciplina, un manejo experto.

Lo mismo ocurre con la disciplina de Recursos Humanos. Un profesional del área deberá conocer las diferentes herramientas, para qué sirve cada una de ellas, cuándo es mejor aplicar una u otra, etc. Esta comprensión de todo lo disponible, aunque no sea un experto en todos los temas, le dará un manejo experto en su área de desempeño.

El manejo experto del área tiene una incidencia directa en los demás sectores de la organización y en los colaboradores, de todos los niveles, que allí se desempeñan.

Como ya se expresara, un directivo de Recursos Humanos no necesariamente debe ser un experto en cada una de las herramientas a utilizar en su área, pero debe saber en qué consiste cada una de ellas, en qué situaciones son aplicables y en cuáles no es tan conveniente su implementación. A partir de este conocimiento podrá tomar decisiones y, si corresponde según la situación de la cual se trate, contratar a un experto para la administración de la/s herramienta/s elegida/s. Poseer un manejo experto no implica administrar por sí solo todas las herramientas utilizadas en la gestión del área.

Las herramientas de Recursos Humanos y los directivos y jefes (de todos los niveles)

Una situación análoga a la ya descrita se verifica con relación a jefes de todos los niveles, desde el CEO o número 1 de la organización hasta jefes de menor nivel jerárquico. Cada uno de estos jefes debe cumplir un rol específico por ser jefe, que se denomina *rol del jefe*. Para cumplir adecuadamente con su rol de jefe deberá seleccionar a su equipo, evaluar su desempeño y ser un entrenador de sus colaboradores, solo por nombrar algunas de estas responsabilidades. Para llevar adelante cualquiera de estas actividades deberá tomar decisiones, realizar ciertas acciones, etc. Este conjunto de actividades, responsabilidades y tareas, será llevado adelante con manejo experto, o no.

En el caso de los jefes, de acuerdo con la descripción de los roles de los jefes dada en el párrafo precedente, para poseer manejo experto en conducción de personas, es decir, para contar con el manejo experto –en Recursos Humanos– que se requiere para ser un buen jefe, será fundamental conocer y manejar adecuadamente las herramientas disponibles en el ámbito de la propia organización. En resumen, el área de RRHH será responsable por la elección de las herramientas a utilizar junto con los procedimientos que correspondan en cada caso, y los jefes deberán conocer y poseer un manejo experto de su uso, en la medida en que la herramienta en cuestión deba ser utilizada por ellos.

Un directivo o jefe de otra área puede saber un poco más o un poco menos sobre RRHH. En cualquier circunstancia, las herramientas, de algún modo, le permitirán el “manejo experto” necesario para cumplir su rol de jefe.

Las herramientas son necesarias para todos. Para los especialistas en RRHH y para los jefes. No obstante, cuanto menos sepa un jefe de otra área sobre RRHH, *más necesario será contar con herramientas fiables*.

En resumen, para ser un buen jefe no se requiere ser un experto al mismo nivel que un profesional de RRHH, solo será necesario conocer qué herramientas se deben usar en cada caso, sus beneficios, y ser un experto en la aplicación en lo que atañe específicamente a su rol de jefe. Las herramientas, usualmente, son todas interesantes, pero utilizadas de manera equivocada pueden producir incluso el efecto contrario al deseado, y ser perjudiciales en algunos casos.

Las herramientas de Recursos Humanos desde la mirada de los colaboradores

En las organizaciones, la mayoría de los jefes son, también, colaboradores. Por lo tanto, la mirada de los colaboradores no solo involucra a aquellos que no tienen equipos a su

cargo. Por el contrario, la mirada de los colaboradores incluye a todos los integrantes de la organización. El presidente de una multinacional, por su parte, será un colaborador desde la perspectiva de su jefe, ubicado quizá en la casa matriz/*headquarter*.

La utilización de herramientas desde la mirada del colaborador genera apreciaciones absolutamente positivas. Se las percibe como instrumentos que aseguran la objetividad, que implican reglas claras y uniformes para todos, no discriminación e igualdad de oportunidades. Los colaboradores perciben que los jefes no pueden actuar discrecionalmente, solo por citar una de las ya mencionadas apreciaciones positivas.

Las herramientas de Recursos Humanos y los CEOs

Entre las nuevas tendencias en materia de Recursos Humanos debe mencionarse la auditoría de todos los procesos de Recursos Humanos –o al menos algunos–.

Selección y Formación son los procesos o subsistemas de Recursos Humanos que generan mayor preocupación, especialmente en las grandes empresas, y la auditoría usualmente comienza por ellos.

Por lo tanto, las herramientas aquí descritas (cuestionarios, manuales, guías y otros materiales de apoyo de probada eficacia para la resolución práctica de problemas o situaciones determinados) se pueden relacionar con otros conceptos, tales como *Auditoría de Recursos Humanos*, *Modelo de competencias*, *Modelo de conocimientos*, *Modelo de valores*, entre otros.

Cuando una empresa, en especial las de grandes dimensiones, trabaja aplicando herramientas, es más fácil diseñar y describir los procedimientos y, en consecuencia, es más sencillo auditarlos.

Adicionalmente, las herramientas de Recursos Humanos se pueden relacionar también con diversos roles o funciones dentro de la organización, tales como el denominado *rol del jefe*, ya mencionado.

En resumen, desde, por ejemplo, la mirada de un CEO o de un conjunto de accionistas, implementar herramientas de Recursos Humanos, confiables y auditables, no solo asegura una mejor calidad de los procesos, sino que también garantiza una mejor consecución de los objetivos organizacionales.

En síntesis

El director de RRHH de una organización no debe ser un experto en cada una de las herramientas y los procesos de la disciplina, pero sí conocer en qué consisten los usos recomendados de cada uno. Ejemplo: si se ha elegido la utilización de As-

Assessment Center Method (ACM) en la selección de personas, no será necesario que el director del área sea un experto en esa herramienta, pero sí que conozca cómo y cuándo debe ser utilizada.

El área de RRHH será la responsable por la selección de las herramientas necesarias en cada caso, y diseñará los procedimientos respectivos.

Los directivos y jefes tendrán un manejo experto acorde con sus roles de jefes, aplicando las herramientas adecuadas elegidas por el área de RRHH.

Cuando una organización aplica el concepto de herramientas en los distintos procesos internos, su utilización deviene un absoluto *ganar-ganar* para todos: los especialistas en Recursos Humanos, los jefes y colaboradores de todos los niveles, el CEO o número 1 de la organización y, desde ya, para cualquier órgano que deba auditar dichos procesos.

El manejo experto es uno de los pilares a tener en cuenta en relación con los temas del Capítulo 9, *Credibilidad técnica*, y, desde ya, con el propósito central de esta obra.

Para tener en cuenta. Bibliografía

Los temas de este capítulo han sido expuestos de manera resumida y sintética. Se trata solo de una guía. El lector interesado en llevar a cabo las propuestas presentadas y que desee ampliar la información al respecto puede continuar leyendo otras obras:

- Sobre los subsistemas de Recursos Humanos: *Dirección estratégica de Recursos Humanos* y *Dirección estratégica de Recursos Humanos. Casos*.
- Para conocer sobre Gestión por competencias y cómo implantar esta metodología: *Diccionario de competencias. La trilogía. Tomo I*; *Diccionario de comportamientos. La trilogía. Tomo II*; *Diccionario de preguntas. La trilogía. Tomo III*.
- Sobre las herramientas de RRHH: *Las 50 herramientas de Recursos Humanos que todo profesional debe conocer*.
- Para profundizar sobre términos, ampliar conceptos y conocer múltiples opciones al respecto: *Diccionario de términos de Recursos Humanos*.
- Para profundizar aspectos relacionados con redes sociales: *Social media y Recursos Humanos*.

Indicadores para medir el grado de eficacia de la gestión de Recursos Humanos en relación con los temas del capítulo

En las dos páginas siguientes el lector encontrará:

- Primero, algunos indicadores a tener en cuenta relacionados con los temas del capítulo, clasificados por categorías, desde aquellos considerados como no deseables (ROJO, implica que se debe mejorar sensiblemente) hasta los satisfactorios (VERDE, nivel de acuerdo con lo esperado o superior) junto con un nivel intermedio (AMARILLO, que indica que se debe mejorar). Los indicadores aquí expuestos no son todos los posibles; el lector podrá identificar otros adicionales a estos.
- A continuación, una página para registrar los indicadores observados en su propia organización.

Más adelante, el registro de los indicadores reales actuales le será de gran utilidad para analizarlos nuevamente, luego de haber puesto en práctica las sugerencias ofrecidas en este libro y, de ese modo, direccionar su accionar hacia el objetivo central: incrementar el valor de marca del área de Recursos Humanos.

NOTAS

MANEJO EXPERTO Y HERRAMIENTAS

.....

.....

.....

.....

.....

.....



Indicadores acerca de la percepción sobre *manejo experto y herramientas*

INDICADORES A TENER EN CUENTA



ROJO

- Los jefes/gerentes no cuentan con un esquema/guía para entrevistar a futuros colaboradores. Cada uno lo realiza “a su manera”.
- Con alguna frecuencia, los jefes contratan colaboradores de manera directa (sin que sean entrevistados, previamente, por RRHH).
- La alta gerencia toma decisiones de promoción en puestos considerados relevantes, sin la participación de RRHH.

No son todos los posibles

INDICADORES A TENER EN CUENTA



AMARILLO

- Los jefes/gerentes han recibido capacitación sobre entrevistas. Algunos aplican estos conocimientos, otros solo en parte.
- Todas las incorporaciones, hasta un cierto nivel, se realizan con participación de RRHH.
- La alta gerencia consulta con RRHH cuando se deben tomar decisiones de promoción en puestos considerados relevantes.

No son todos los posibles

INDICADORES A TENER EN CUENTA



VERDE

- Los jefes/gerentes cuentan con una guía de entrevistas por niveles que es aplicada en todos los casos.
- La empresa cuenta con un procedimiento específico para cubrir posiciones de distinto nivel jerárquico.
- La empresa cuenta con planes de sucesión y un procedimiento específico para todas las promociones internas.

No son todos los posibles



ROJO: Implica que en la temática en cuestión se debe mejorar sensiblemente. Por lo tanto, debe ponerse en práctica algún plan de acción, quizá de manera urgente.



AMARILLO: Implica que en la temática en cuestión se debe mejorar. Por lo tanto, debe elaborarse un plan de acción para lograrlo.



VERDE: Implica que en la temática en cuestión el nivel es el esperado o superior. No obstante, podría analizarse la pertinencia de encarar algún plan adicional para mejorar o consolidar el nivel alcanzado.



Indicadores acerca de la percepción sobre *manejo experto y herramientas* en su organización

¡Reflexione
e identifiquelos!



ROJO



AMARILLO



VERDE



ROJO: Implica que en la temática en cuestión se debe mejorar sensiblemente. Por lo tanto, debe ponerse en práctica algún plan de acción, quizá de manera urgente.



AMARILLO: Implica que en la temática en cuestión se debe mejorar. Por lo tanto, debe elaborarse un plan de acción para lograrlo.



VERDE: Implica que en la temática en cuestión el nivel es el esperado o superior. No obstante, podría analizarse la pertinencia de encargar algún plan adicional para mejorar o consolidar el nivel alcanzado.

Enfoque sistémico



Temas del capítulo

- Enfoque sistémico. Concepto
- Aplicación del enfoque sistémico. Resultado de una investigación
- Proyectos multisectoriales
- Proyectos del área de Recursos Humanos
- Cómo implementar el enfoque sistémico
- Enfoque sistémico en la aplicación de los *social media*
- Para tener en cuenta. Bibliografía
- Indicadores acerca de la percepción sobre *enfoque sistémico*
- Indicadores acerca de la percepción sobre *enfoque sistémico* en su organización

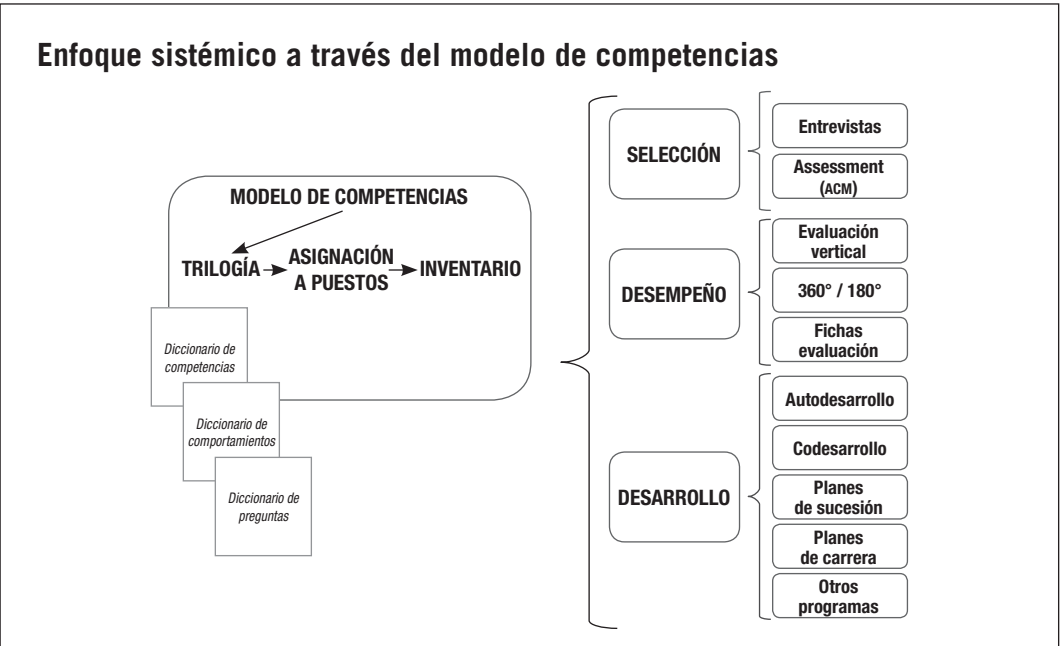
Enfoque sistémico. Concepto

El término “enfoque sistémico” hace referencia al tratamiento de un tema o sistema como un todo, de un modo global, considerando la totalidad de sus partes componentes. La idea en sí misma podría ser aplicada a todo tipo de situación, desde actividades de la vida personal o familiar, social, comunitaria, así como al estudio de la naturaleza y, también, a las organizaciones.

El enfoque sistémico aplicado a los recursos humanos implica que el manejo de los mismos se hace con una mirada de conjunto, en oposición a una mirada parcial.

Las organizaciones ponen en funcionamiento una serie de proyectos, procedimientos, métodos de trabajo, sistemas, etc., que de un modo u otro se relacionan con la disciplina de Recursos Humanos. Por ejemplo, cuando se implementa un nuevo software integrado se modifican ciertos aspectos, tales como asignación de responsabilidades y comportamientos necesarios. Por lo tanto, el enfoque sistémico, como se verá a continuación, no solo atañe a las funciones a cargo directamente del área de RRHH.

Para un manejo estratégico de los recursos humanos se sugiere aplicar un enfoque sistémico en torno al modelo de competencias, siempre y cuando este



haya sido definido en función de la misión, la visión, los valores y la estrategia de la organización.

Un modelo de competencias es un conjunto de procesos relacionados con las personas que integran la organización y que tienen como propósito alinearlos en pos de los objetivos organizacionales. Un modelo de competencias permite seleccionar, evaluar y desarrollar a las personas en relación con las competencias necesarias para alcanzar la estrategia organizacional.

Como resultado de la definición del modelo de competencias se confeccionan una serie de documentos; entre los más relevantes se pueden mencionar los *diccionarios de competencias y comportamientos* y la *asignación de competencias a puestos*.

Una vez definido el modelo de competencias, se sugiere la confección de herramientas prácticas para su puesta en funcionamiento. En la figura de la página anterior se brinda información sobre el punto.

En la figura se exponen las herramientas más frecuentemente utilizadas para Selección, Desempeño y Desarrollo. En el Capítulo 3, *Los subsistemas*, el lector encontrará referencias más detalladas.

Aplicación del enfoque sistémico. Resultado de una investigación

Hace unos años finalicé mi doctorado con un trabajo de tesis titulado *Incidencia de las competencias en la empleabilidad de profesionales*¹, el cual implicó la realización

¹ *Incidencia de las competencias en la empleabilidad de profesionales. Empleabilidad y Competencias*. EAE. Editorial Académica Española; Saarbrücken, Alemania, 2011.

Abstract

La Empleabilidad de los profesionales es un tema de fuerte preocupación en todos los ámbitos y para este trabajo, ha sido considerada como la posibilidad de obtener un trabajo (y/o conservarlo), teniendo en cuenta que para lograrlo será necesario poseer aquello que los puestos de trabajo requieren. Uno de estos elementos requeridos lo constituyen las competencias (características de personalidad).

Para la elaboración de esta tesis se ha realizado un trabajo de investigación en el ámbito de la Capital Federal y el Gran Buenos Aires de la República Argentina. La misma se centró en las organizaciones, para conocer sus métodos de trabajo en relación con la empleabilidad de los profesionales. Para ello se han investigado dos momentos específicos: el del ingreso y el de la desvinculación.

Las hipótesis principales han sido probadas: las competencias tienen incidencia en la empleabilidad de profesionales, tanto en el momento del ingreso (selección) como en la desvinculación o despido.

Las hipótesis complementarias han sido analizadas y del mismo modo han sido probadas en su totalidad: *Mayor incidencia de las competencias en la desvinculación de profesionales que en los procesos de*

de una investigación en profundidad, como soporte. Si bien la temática central de dicha investigación era la empleabilidad, se agregaron a la encuesta realizada una serie de temas complementarios mediante los cuales se obtuvo información sumamente interesante, la cual permitió demostrar que ciertas impresiones producto de la experiencia se confirmaban en un trabajo de investigación realizado de acuerdo con las pautas de una tesis doctoral.

Solo para poner en contexto las conclusiones parciales que vamos a compartir, se dará alguna información sobre ese trabajo de investigación.

METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

Prueba piloto sobre ocho empresas.

Trabajo de campo:

- Ámbito de investigación: Ciudad de Buenos Aires y Gran Buenos Aires. Argentina.
- 160 organizaciones, de las cuales solo 64 aceptaron participar.
- Cuestionario por Internet.
- Se analizaron las respuestas y se formularon repreguntas cuando fue necesario.
- Las empresas participantes representaron un universo de entre 23.884 y 36.737 profesionales.

Las organizaciones participantes fueron 64 y representaban, en su conjunto, un número significativo de empleados y de profesionales, estos últimos objeto de nuestro estudio. De las respuestas recibidas se ha realizado el siguiente análisis (ver figura superior en la página siguiente).

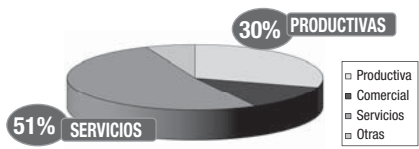
Respecto del objetivo principal de la investigación –conocer la incidencia de las competencias en la empleabilidad–, el resultado fue el que se muestra en la figura inferior de la página siguiente.

La investigación, como ya se manifestara, incluyó preguntas sobre diferentes temas. Para no extendernos demasiado, haremos referencia solo a algunos ellos.

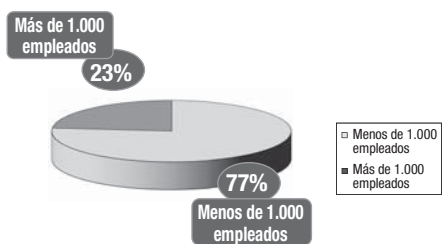
selección. Las organizaciones que forman a sus profesionales lo hacen tanto en conocimientos como en competencias y sobre estas últimas, las mismas se imparten a todos los niveles de la organización. Las competencias utilizadas en los procesos de selección, desvinculación y formación guardan relación entre sí.

La única excepción ha sido que las competencias utilizadas en los procesos de selección, desvinculación y formación no guardan relación entre sí, ya que el ajuste entre las actividades de formación y los restantes subsistemas analizados es sólo del 40%.

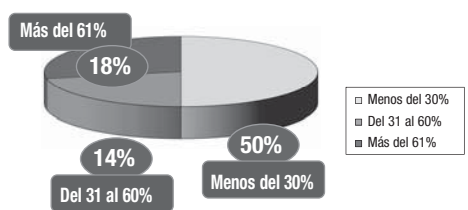
Organizaciones por segmento



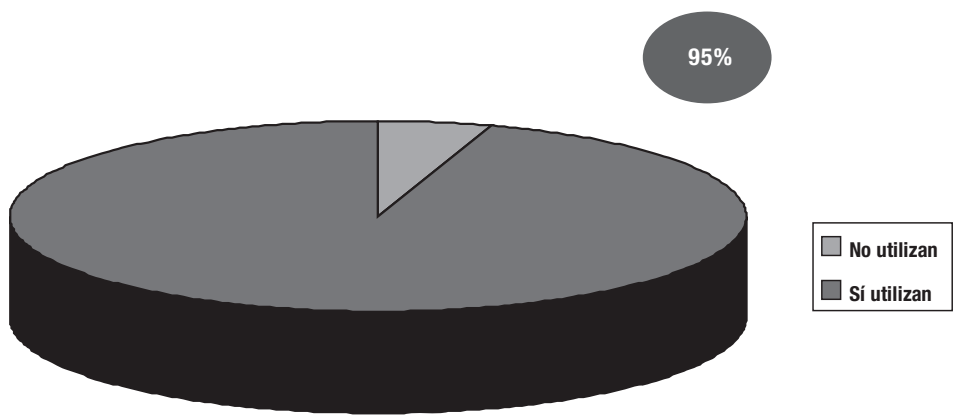
Organizaciones por cantidad total de empleados



Organizaciones por cantidad de profesionales



Influencia de las competencias en selección y desvinculación



En cuanto al enfoque sistémico de trabajo de las distintas organizaciones participantes, creo interesante compartir los siguientes cuadros que comparan el ajuste entre las competencias utilizadas en los tres principales subsistemas organizacionales.

Para la confección de los cuadros que se exponen a continuación se compararon las competencias más solicitadas en los procesos de selección, evaluación de desempeño y formación. Las conclusiones son muy interesantes.

Competencias más utilizadas en selección	Competencias más utilizadas en la evaluación del desempeño	Ajuste 80%
Ética e integridad	Ética e integridad	
Orientación a los resultados	Orientación a los resultados	
Trabajo en equipo	Trabajo en equipo	
Orientación al cliente interno y externo	Calidad de trabajo	
Liderazgo	Orientación al cliente interno y externo	

Del cuadro precedente surge un ajuste del 80% entre las competencias más solicitadas en el momento de la selección de personas (ingreso) y las consideradas en la evaluación del desempeño y –a su vez– cuando hay que tomar una decisión de desvinculación.

Competencias más utilizadas en selección y evaluación del desempeño	Competencias más utilizadas en formación	Ajuste 40%
Ética e integridad	Liderazgo	
Orientación a los resultados	Trabajo en equipo	
Trabajo en equipo	Ética e integridad	
Orientación al cliente interno y externo	Dirección de personas	
Calidad de trabajo	Comunicación	

Competencias más utilizadas en la evaluación del desempeño	Competencias más utilizadas en formación	Ajuste 40%
Ética e integridad	Liderazgo	
Orientación a los resultados	Trabajo en equipo	
Trabajo en equipo	Ética e integridad	
Calidad de trabajo	Dirección de personas	
Orientación al cliente interno y externo	Comunicación	

Del análisis de la figura precedente, a su vez dividida en dos cuadros, surge que el ajuste es –en ambos casos– del 40%. Es decir, cuando se comparan las competencias sobre las cuales se ofrece formación con las requeridas en los procesos de selección y en la evaluación del desempeño en conjunto, o bien solo con estas últimas, el ajuste en cada caso es del 40%.

Otra información interesante, para su análisis, se presenta cuando se toma contacto con las temáticas que se abordan con mayor frecuencia en formación: *Liderazgo* y *Trabajo en equipo*. ¿Realmente todas las organizaciones tienen problemas de liderazgo y trabajo en equipo? ¿Por qué la mayoría de las actividades realizadas sobre dichas temáticas son de tipo estándar y no contemplan ni la estrategia de la organización ni las capacidades necesarias para llevarla a cabo?

En resumen, los resultados de la investigación² permitieron observar que las actividades de formación realizadas por las organizaciones no responden plenamente al modelo de competencias de cada empresa, ya que el índice de ajuste entre las competencias que utilizan en selección y la evaluación del desempeño, por un lado, y las competencias que eligen para los planes de formación, por el otro, es solo del 40%.

A su vez, y desde la mirada de los profesionales involucrados en el trabajo de campo, estos tienen el 25% de posibilidades de recibir formación en competencias relacionada con los requisitos que las mismas organizaciones consideran en sus subsistemas de selección y evaluación del desempeño.

La explicación más plausible para este desfase entre los subsistemas es que los modelos de competencias no se han diseñado en función de la misión, visión y planes estratégicos de cada organización, y es por esta razón que ante las necesidades diferentes de cada área o sector interno y de los objetivos que se manejan, se plantean necesidades distintas en materia de competencias.

El enfoque sistémico, de acuerdo con las buenas prácticas, indica que las organizaciones deberían realizar formación de aquellas competencias necesarias para alcanzar la estrategia (de la organización) teniendo en cuenta, además, las necesidades de las personas en función de las brechas detectadas, como resultado de comparar lo requerido por cada uno y el nivel que cada individuo posee de las competencias.

2 Conclusiones de la tesis (muestra analizada, alrededor de 30.000 profesionales): 95% recibe formación; 63% recibe formación en competencias; 25% recibe formación en competencias relacionada con los subsistemas de selección y evaluación del desempeño.

Proyectos multisectoriales

En las organizaciones, los proyectos pueden ser de diferente índole. Muchos de ellos modifican, directa o indirectamente, las tareas y responsabilidades de los colaboradores y/o los requisitos en materia de capacidades. En cualquiera de estas circunstancias, deberá participar el área de Recursos Humanos, tanto si el proyecto ha sido impulsado desde RRHH o como por otras áreas, por ejemplo, Calidad.

Con relación a la utilización del término “proyecto” en este capítulo, considero importante hacer referencia a las acepciones 4 y 5 de la RAE³. La número 4 dice: “Conjunto de escritos, cálculos y dibujos que se hacen para dar idea de cómo ha de ser y lo que ha de costar una obra de arquitectura o de ingeniería”, y la número 5, por su parte, expresa: “Primer esquema o plan de cualquier trabajo que se hace a veces como prueba antes de darle la forma definitiva”. He utilizado el término en un sentido amplio y asimilando su uso al expuesto en la acepción 4.

Adicionalmente, es importante señalar que para la preparación de este capítulo hemos seleccionado las tecnologías más difundidas en relación con Administración y que se vinculan con las personas que integran una organización. Desde ya, no son las únicas, y algunas personas seguramente considerarán que son otras las más relevantes. Como en otras partes de esta obra, se plantean ejemplos para exponer el concepto central, en este caso, cómo alcanzar un enfoque sistémico de cualquier combinación de proyectos, tecnologías o implementaciones que lleve a cabo una organización.

Como se expresara, los proyectos originados por áreas diversas pueden tener una repercusión directa sobre las personas que integran la organización. En el gráfico siguiente hemos incluido los de utilización más frecuente en el ámbito de las organizaciones.

Sobre el lado izquierdo se han consignado las siguientes opciones:

- *Calidad* hace referencia a las normas de calidad, siendo las más difundidas (pero no las únicas) las Normas ISO.
- *Balanced Scorecard* o *Cuadro de mando integral* es una opción para el planeamiento estratégico. Existen otras opciones.
- *Gestión del conocimiento* incluye las intranet (Web 1.0) y otras aplicaciones para compartir conocimiento, como las wikis (Web 2.0). En ambos casos, deben administrarse según las políticas definidas por cada organización para compartir información.

³ www.rae.es

En cambio, sobre el lado derecho se ha consignado siempre la misma opción: *Gestión por competencias*. La Gestión por competencias se implementa a través de un *modelo de competencias*.

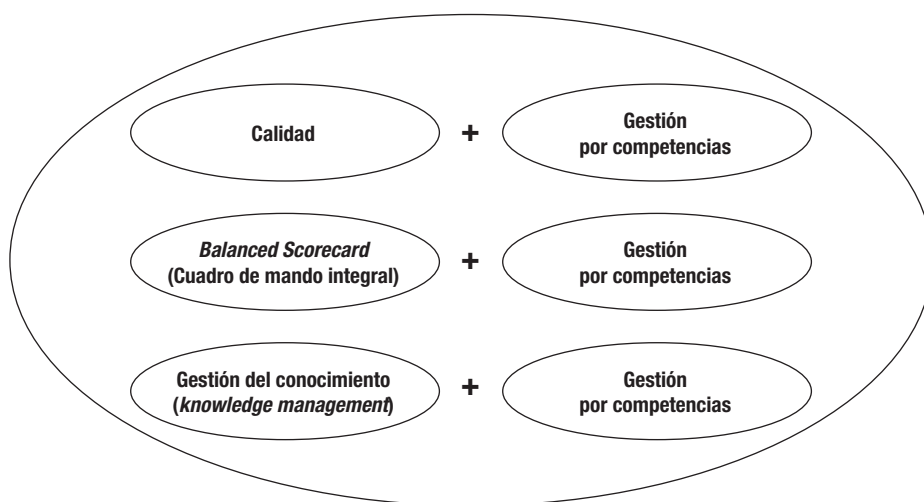
¿Cuál es la razón? En todos los casos, en cada organización debería existir un único modelo de competencias, aquel que permita alcanzar la visión y la estrategia. Sin embargo, no siempre es así, y en ocasiones los distintos programas mencionados definen competencias o sugieren comportamientos a alcanzar por parte de los colaboradores.

El enfoque sistémico debe abarcar también estos recursos de gestión que, con frecuencia, se originan y son manejados por otras áreas de la organización.

Es el director de Recursos Humanos quien, como parte de sus roles (se trató en el Capítulo 1), debería tomar a su cargo la coordinación de los aspectos relacionados con las personas de cada uno de los proyectos organizacionales que se lleven adelante.

Por ejemplo, si en la organización se cuenta con un área de Calidad, que se ocupa de la implementación y el control del cumplimiento de normas para optimizar cualitativamente ciertos aspectos de la organización, será RRHH el área que tenga a su cargo la parte de dicho proyecto relacionada con los conocimientos y las habilidades o competencias de los trabajadores.

Proyectos multisectoriales dentro de la organización



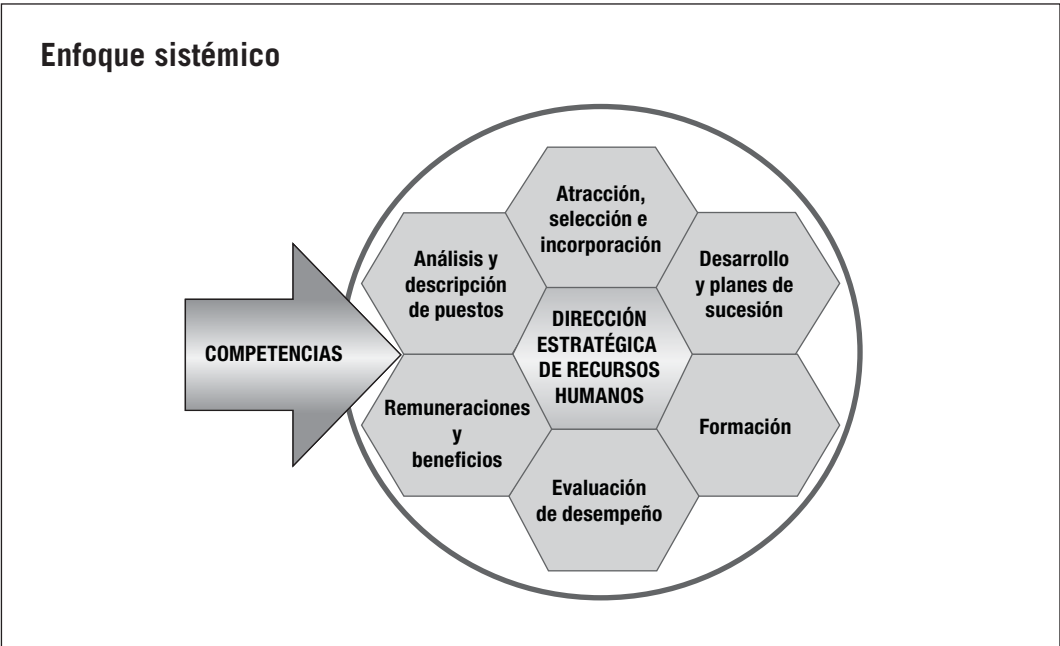
Entre otros aspectos, tanto los conocimientos como las competencias deberían ser coincidentes con los respectivos *Descriptivos de puesto*.

Proyectos del área de Recursos Humanos

El cuidado del enfoque sistémico también debe aplicarse en relación con los proyectos que se originan en el área de Recursos Humanos.

Como se viera en el Capítulo 3, *Los subsistemas*, los diferentes temas de Recursos Humanos conforman una unidad conceptual. Si, como lo sugieren las buenas prácticas, se ha definido un modelo de competencias, este será implementado en todos los subsistemas. La idea se expresa en la figura siguiente, donde se observa que las competencias se incorporan a cada uno de los subsistemas.

Si se cuenta con un modelo de competencias, casi con seguridad incluirá alguna competencia relacionada con la *Conducción de personas –Liderazgo* en su diferentes opciones, *Liderar con el ejemplo*, *Liderazgo para el cambio*, solo por citar algunas variantes-. Si, por ejemplo, el área de Recursos Humanos se propone realizar un programa de formación para gerentes, las temáticas deberán reflejar las competencias del



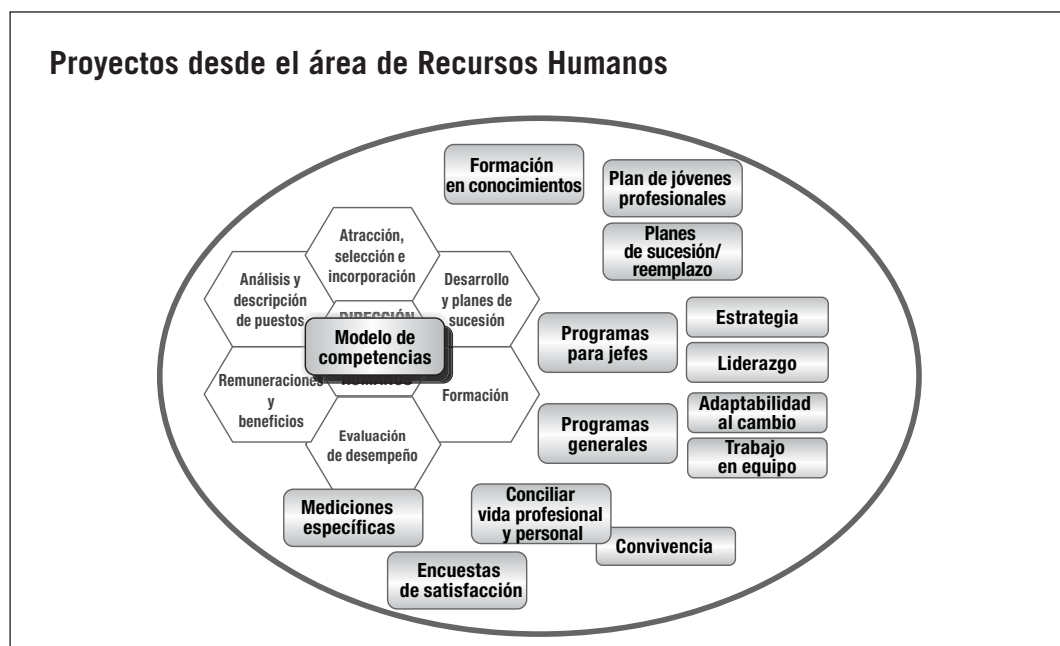
modelo. Esta coordinación, fácil de entender de manera conceptual, no siempre se verifica en la práctica.

En ocasiones, pero no muy frecuentemente, hemos identificado casos en los cuales programas como los de *Liderazgo*, solo por citar un ejemplo, son implementados desde un área de la organización diferente a RRHH.

En el gráfico inferior se mencionan algunos de los programas que, con frecuencia, se originan en las áreas de Recursos Humanos, no siendo, desde ya, los únicos posibles. La línea circular, que envuelve los distintos programas y los subsistemas de RRHH diseñados en función del modelo de competencias, se ha incluido en el gráfico para reforzar la idea de que en este ejemplo se está aplicando el enfoque sistémico: todos los programas diseñados en torno a un eje común, mancomunados para alcanzar la visión y estrategia organizacional.

Los programas más utilizados por las organizaciones, algunos ya mencionados, son:

- *Modelo de competencias.* En algunas empresas no se ha implementado de manera completa, contando solo con partes del mismo, por ejemplo, para selección y/o para desempeño.
- *Plan de jóvenes profesionales.*



- *Programas para jefes*, por ejemplo, para temas tales como liderazgo, estrategia, etcétera.
- *Programas para conciliar la vida profesional y personal* (balance vida-trabajo).
- Programas generales para todos los colaboradores, como, por ejemplo, *Trabajo en equipo*, *Adaptabilidad al cambio*, *Convivencia* y *Outdoors*.
- *Formación en conocimientos*.
- *Planes de sucesión* y *Diagramas de reemplazo*.
- Mediciones específicas, entre las más utilizadas, *Assessment Center Method (ACM)* y *Evaluación de 360 grados*.
- *Encuesta de satisfacción laboral* y *Encuesta sobre valores y proyectos personales*.

Como puede apreciarse en el gráfico presentado, hemos sombreado el primero de estos programas, “Modelo de competencias”. Las buenas prácticas sugieren que la totalidad de los temas mencionados deberían estar relacionados, de un modo u otro, con dicho modelo.

Si bien no es posible dudar de las bondades de un programa que involucre temas como trabajo en equipo o liderazgo, no será ese el camino a seguir más adecuado. El desarrollo de competencias debe realizarse, sin excepción alguna, en función del modelo de competencias.

En muchas organizaciones, los modelos de competencias están obsoletos y/o no reflejan ni la visión ni la estrategia. En estos casos, no es una buena idea suplir esta carencia con otros programas. Las buenas prácticas indican que debe modificarse o rediseñarse el modelo, según sea el grado de desajuste que posea en relación con las necesidades organizacionales. Luego, con el modelo actualizado, deben llevarse adelante las acciones que se consideren pertinentes para satisfacer los requerimientos de la organización.

Cómo implementar el enfoque sistémico

Explicar cuál es la forma adecuada de implementar un enfoque sistémico es sencillo, pero no lo es tanto llevar estas indicaciones a la práctica. Las organizaciones tienen una única Estrategia que alcanzar. Utilizo el término en mayúscula para indicar que la estrategia en sí es una sola que, eventualmente, luego puede abrirse en otras de menor alcance. Para alcanzar dicha estrategia se recomienda la imple-

mentación de un modelo de competencias. Luego, a partir de dicho modelo será posible articular otros proyectos que involucren personas, considerando –según corresponda– las competencias necesarias en cada caso. Dos ejemplos:

1. Si se implementan normas de calidad (por ejemplo, para el área de Producción), las competencias indicadas para cumplirlas deberían ser las mismas que las establecidas en el modelo de competencias para ese mismo sector
2. Si se desea mejorar la capacidad de un individuo o un grupo de ellos para conducir personas, liderar y otras habilidades relacionadas, deberían tenerse en cuenta las competencias elegidas para este ítem en el modelo de competencias (respecto de las competencias gerenciales, se sugiere ver el Capítulo 9).

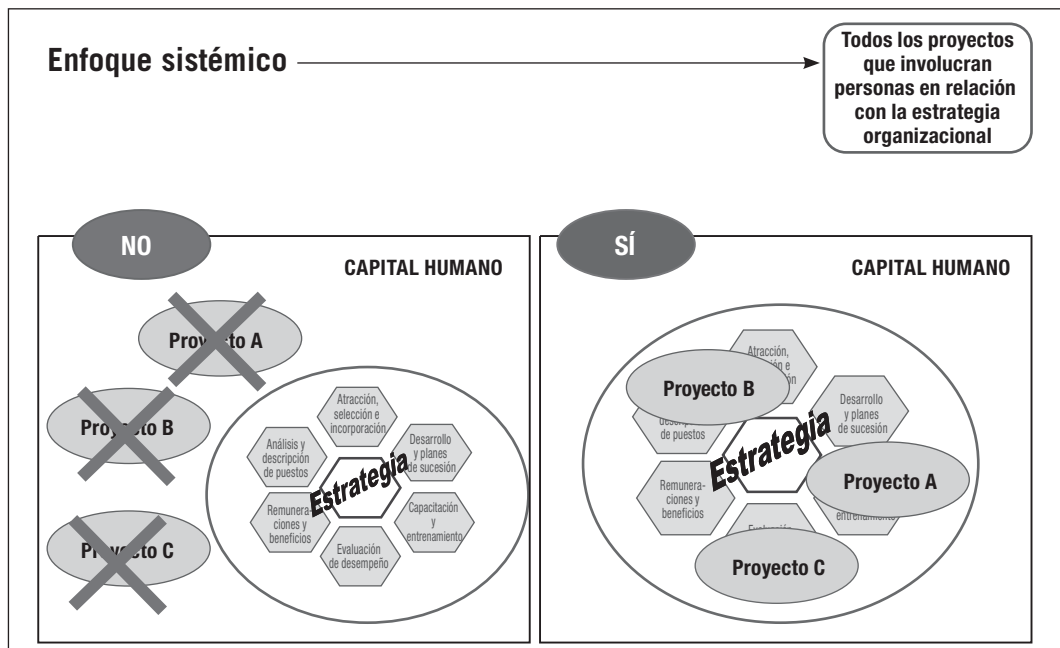
Para que esta propuesta sea factible se deberá contar con un modelo de competencias actualizado que refleje las competencias necesarias para alcanzar la estrategia organizacional –un aspecto fundamental que, sin embargo, no siempre se verifica–. Al mismo tiempo, será necesario que dicho modelo de competencias se haya implementado en todo su alcance y que los distintos integrantes de la organización lo utilicen en sus diferentes aplicaciones. El modelo de competencias en uso pleno por parte de toda la organización.

En este capítulo se propone que la mejor forma de alcanzar un manejo experto del área de Recursos Humanos es utilizar un enfoque sistémico. La idea en sí misma es sencilla de transmitir y analizar; sin embargo, no tan fácil de llevar a la práctica.

Con frecuencia, en las empresas que asesoramos y otras con las cuales estamos relacionados hemos detectado cierta resistencia a cambiar costumbres arraigadas que, de alguna manera, fortalecen el trabajo por unidades independientes, no integradas en un conjunto armónico, sin utilizar los criterios señalados del enfoque sistémico.

Al analizar el gráfico de la página siguiente se podrá apreciar, en la parte superior, una sugerencia de tipo general para alcanzar el enfoque sistémico: todos los proyectos que involucran personas deben ser diseñados con relación a la estrategia organizacional, es decir, deben ayudar de un modo u otro a alcanzar dicha estrategia, aun en temas que, *a priori*, parecieran no estar directamente relacionados. Solo por mencionar dos ejemplos, los programas para conciliar vida profesional y personal, y las encuestas sobre satisfacción laboral.

A continuación (en la misma figura) se muestran dos recuadros, cada uno de ellos encabezados por una palabra, NO y SÍ. Veamos su significado.



Las dos imágenes en cuestión están concebidas desde la idea central, ya expuesta en esta obra, de que un modelo de competencias tiene como propósito principal alcanzar la estrategia organizacional; además, cuando su diseño se ha efectuado de acuerdo con las buenas prácticas, el resultado final alcanzado implica una situación del tipo *ganar-ganar* para todos los integrantes e interesados, incluyendo a las personas que trabajan en dicha organización.

En cuanto a la imagen que señala “NO”, desea transmitir que no se deberían diseñar ni implementar proyectos (en la figura fuera del círculo) que no tengan como propósito alcanzar los planes estratégicos. Del mismo modo, no deberían llevarse a cabo proyectos por fuera de los subsistemas de Recursos Humanos. Esta realidad es frecuente, en especial, en organizaciones con una gran cantidad de colaboradores.

En la figura opuesta, bajo la palabra “sí”, que representa cómo debe actuarse, los proyectos diseñados para alcanzar la estrategia (en la imagen dentro del círculo) se desarrollan bajo un único modelo de competencias y en concordancia con los subsistemas de Recursos Humanos.

En resumen, si bien no todos los proyectos son dirigidos desde Recursos Humanos, esta debería ser el área que coordine los distintos procedimientos y métodos de trabajo que, de un modo u otro, repercuten en las personas que integran la organización.

Enfoque sistémico en la aplicación de los *social media*

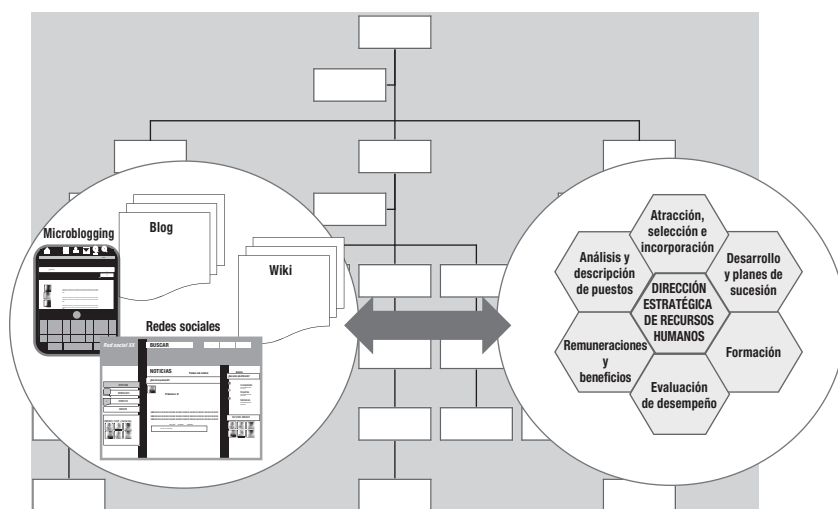
El enfoque sistémico descrito hasta aquí debería aplicarse a todos los asuntos que involucren personas. Las organizaciones no poseen un mismo grado de desarrollo en materia de *social media*. Cualquiera sea la situación, el criterio debería ser idéntico.

En la obra *Social media y Recursos Humanos* se ha analizado la temática desde varias perspectivas. En la actualidad existen una serie de aplicaciones de *social media* –en especial, las redes sociales– que pueden ser utilizadas con objetivos organizacionales. Por ejemplo, en reclutamiento. Adicionalmente, las organizaciones deben analizar las implicancias de cada herramienta y fijar políticas para su correcto uso.

Además de lo antedicho, especialmente en organizaciones de grandes dimensiones se pueden diseñar aplicaciones sociales para uso interno.

Aquí se hará una referencia con relación al tema específico de este capítulo: el enfoque sistémico debe incluir las nuevas tecnologías sociales, dado que debe contemplar la totalidad de los asuntos organizacionales que involucren a las personas que integran la empresa.

Social media y subsistemas de RRHH: enfoque sistémico



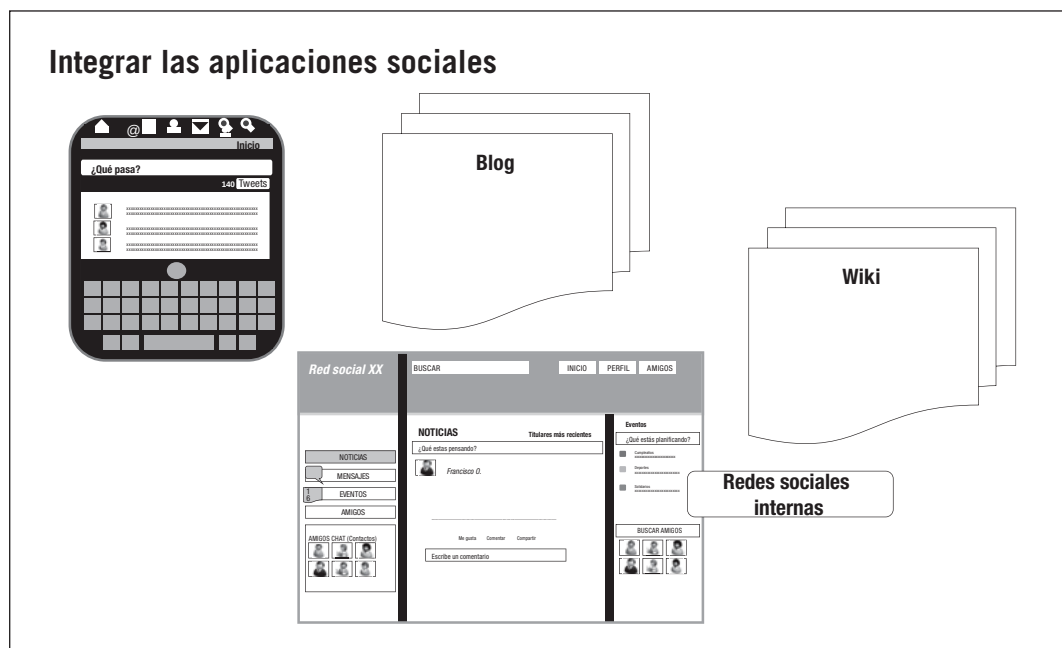
Las aplicaciones internas de *social media* son diversas: wikis y otras que permiten compartir contenidos, como Google Docs, también blogs y microblogs y redes sociales. La mayoría de las aplicaciones de *social media* podrán ser utilizadas en diferentes dispositivos (laptops, teléfonos inteligentes, tablets, etc.). La idea se expresa en la figura precedente (ver página anterior).

En el enfoque sistémico debe tomarse en cuenta que las personas usualmente combinan la utilización de las distintas tecnologías sociales. Esta combinación de elementos también deberá ser considerada en relación con los distintos subsistemas de RRHH de la organización.

En la figura al pie se ha expuesto un teléfono inteligente solo como ejemplo de la variedad de dispositivos que las personas suelen utilizar. En la figura también se muestran tres opciones de plataformas de comunicación on line: blog, wiki y redes sociales, en todos los casos de uso interno.

Cuando se cuenta con este tipo de aplicaciones, la sugerencia es relacionarlas con los distintos procedimientos internos para alcanzar un manejo sistémico de todos los temas relacionados con las personas.

La idea expuesta en los párrafos precedentes tiene mayor aplicación en organizaciones con dotaciones numerosas, donde este tipo de aplicaciones se trans-



forman en necesarias y, seguramente, contribuirán a mejorar los resultados organizacionales.

Para tener en cuenta. Bibliografía

Los temas de este capítulo han sido expuestos de manera resumida y sintética. Se trata solo de una guía. El lector interesado en llevar a cabo las propuestas presentadas y que desee ampliar la información al respecto puede continuar leyendo otras obras:

- La investigación mencionada al inicio del capítulo fue realizada como soporte de la tesis doctoral *Incidencia de las competencias en la empleabilidad de profesionales. Empleabilidad y Competencias*. EAE -Editorial Académica Española. Saarbrücken, Alemania. 2011.
- Sobre los subsistemas de Recursos Humanos: *Dirección estratégica de Recursos Humanos y Dirección estratégica de Recursos Humanos. Casos*.
- Para conocer sobre Gestión por competencias y cómo implantar esta metodología: *Diccionario de competencias. La trilogía. Tomo I; Diccionario de comportamientos. La trilogía. Tomo II; Diccionario de preguntas. La trilogía. Tomo III*.
- Sobre las herramientas de RRHH: *Las 50 herramientas de Recursos Humanos que todo profesional debe conocer*.
- Para profundizar sobre términos, ampliar conceptos y conocer múltiples opciones al respecto: *Diccionario de términos de Recursos Humanos*.
- Sobre Desarrollo, Capacitación y Programas internos para el desarrollo: *Desarrollo del talento humano; Codesarrollo, y Construyendo talento*.
- Para profundizar en aspectos relacionados con redes sociales: *Social media y Recursos Humanos*.

Indicadores para medir el grado de eficacia de la gestión de Recursos Humanos en relación con los temas del capítulo

En las dos páginas siguientes el lector encontrará:

- Primero, algunos indicadores a tener en cuenta relacionados con los temas del capítulo, clasificados por categorías, desde aquellos considerados como no deseables (ROJO, implica que se debe mejorar sensiblemente) hasta los satisfactorios (VERDE, nivel de acuerdo con lo esperado o superior) junto con un nivel intermedio (AMARILLO, que indica que se debe mejorar). Los indicadores aquí expuestos no son todos los posibles; el lector podrá identificar otros adicionales a estos.
- A continuación, una página para registrar los indicadores observados en su propia organización.

Más adelante, el registro de los indicadores reales actuales le será de gran utilidad para analizarlos nuevamente, luego de haber puesto en práctica las sugerencias ofrecidas en este libro y, de ese modo, direccionar su accionar hacia el objetivo central: incrementar el valor de marca del área de Recursos Humanos.

NOTAS
ENFOQUE SISTÉMICO



Indicadores acerca de la percepción sobre *enfoque sistémico*

INDICADORES A TENER EN CUENTA



ROJO

- Los descriptivos de puesto son independientes de otros procesos organizacionales y reflejan las tareas a realizar de acuerdo con las necesidades actuales. Adicionalmente se indican los conocimientos y estudios requeridos.
- Las capacidades requeridas en las Normas ISO son diferentes a las definidas en el modelo de competencias.
- Los indicadores de medición que surgen del *Balanced Scorecard* son adicionales e independientes a los de la evaluación del desempeño.

No son todos los posibles

INDICADORES A TENER EN CUENTA



AMARILLO

- Los descriptivos de puesto conforman un proceso independiente dentro de la organización y reflejan las tareas a realizar de acuerdo con las necesidades actuales junto con los conocimientos y habilidades necesarios para llevarlas a cabo.
- Las capacidades requeridas en las Normas ISO son similares a las definidas en el modelo de competencias, pero no iguales, básicamente porque se utiliza otro vocabulario.
- Los indicadores de medición que surgen del *Balanced Scorecard* son similares, pero diferentes, a los indicadores y objetivos de la evaluación del desempeño. Ambos grupos de indicadores han sido definidos en función de la estrategia organizacional.

No son todos los posibles

INDICADORES A TENER EN CUENTA



VERDE

- Los descriptivos de puesto reflejan la estrategia e incluyen los aspectos relacionados con los distintos métodos de trabajo adoptados por la organización. Constituyen el documento principal en la relación jefe-colaborador, guiando a ambos en su gestión cotidiana.
- Las competencias (habilidades) requeridas en las Normas ISO y las competencias del modelo de competencias se han definido de manera coordinada y conjunta.
- Los indicadores de medición que surgen del *Balanced Scorecard* coinciden con los indicadores y objetivos de la evaluación del desempeño. La implementación de ambos (*Balanced Scorecard* y modelo de competencias) se realizó de manera coordinada.

No son todos los posibles



ROJO: Implica que en la temática en cuestión se debe mejorar sensiblemente. Por lo tanto, debe ponerse en práctica algún plan de acción, quizá de manera urgente.



AMARILLO: Implica que en la temática en cuestión se debe mejorar. Por lo tanto, debe elaborarse un plan de acción para lograrlo.



VERDE: Implica que en la temática en cuestión el nivel es el esperado o superior. No obstante, podría analizarse la pertinencia de encargar algún plan adicional para mejorar o consolidar el nivel alcanzado.



Indicadores acerca de la percepción
sobre *enfoque sistémico* en su organización

¡Reflexione
e identifiquelos!



ROJO



AMARILLO



VERDE



ROJO: Implica que en la temática en cuestión se debe mejorar sensiblemente. Por lo tanto, debe ponerse en práctica algún plan de acción, quizá de manera urgente.



AMARILLO: Implica que en la temática en cuestión se debe mejorar. Por lo tanto, debe elaborarse un plan de acción para lograrlo.



VERDE: Implica que en la temática en cuestión el nivel es el esperado o superior. No obstante, podría analizarse la pertinencia de encarar algún plan adicional para mejorar o consolidar el nivel alcanzado.

Relaciones internas y externas



Temas del capítulo

- Relaciones internas y externas. Concepto
- Las competencias para un buen manejo de las relaciones internas y externas
- La relación y comunicación con los *stakeholders* internos
- La relación y comunicación con los *stakeholders* externos
- Los *social media* y la comunicación externa
- Para tener en cuenta. Bibliografía
- Indicadores acerca de la percepción sobre *relaciones internas y externas*
- Indicadores acerca de la percepción sobre *relaciones internas y externas* en su organización

Relaciones internas y externas. Concepto

Como se viera en el Capítulo 2 –*Valor desde la perspectiva del otro*–, la percepción que los clientes internos del área de Recursos Humanos posean respecto de la gestión del sector es un factor determinante en el valor de la marca de RRHH. El tema que se verá en este capítulo también lo es. Si, solo a modo de ejemplo, los integrantes del área de Recursos Humanos no identifican con claridad a los distintos interesados en sus servicios o no se comunican de manera adecuada con ellos, el valor de marca resultante será negativo. Por el contrario, si la relación con todos los sectores de la organización es fluida y cuando se presenta cualquier tipo de dificultad relacionada con las personas las otras áreas recurren a RRHH en busca de ayuda, el valor de marca será alto y positivo.

A continuación, se analizarán las relaciones internas y externas del área de RRHH considerando el objetivo de esta obra: la construcción de un valor de marca alto y positivo como producto del prestigio interno logrado, no a través de publicidad sino como resultado de la gestión realizada.

Las relaciones internas y externas se basan, fundamentalmente, en la comunicación. Desde el enfoque de este trabajo, tendrá una importancia fundamental el contenido de dicha comunicación, es decir, una comunicación producto de la gestión realizada, donde RRHH informe sobre hechos concretos de interés para la mirada del otro. En este caso, “el otro” al cual deberá llegar dicha comunicación serán los diferentes grupos de interés, entre ellos directivos y colaboradores, además de otros posibles interesados externos sobre la gestión del área de RRHH.

El término “comunicación” hace referencia a la transferencia de información de una persona a otra. Se trata de un proceso de contacto con los demás a través de la transmisión de ideas, datos, reflexiones, opiniones y valores. Como surge de la figura siguiente, en la comunicación existe un emisor, un mensaje y un receptor. El propósito de la comunicación será una adecuada recepción del mensaje emitido.

En la actualidad, dentro de la comunicación hay que incluir a las redes sociales, es decir, adicionar el factor “2.0”¹. En este contexto, se utiliza el término “comunicación 2.0” para hacer referencia a la comunicación dentro del ámbito de la Web 2.0², que tiene como principios fundamentales la interacción, la colaboración y la horizontalidad.

1 Adicionar “2.0” a cualquier palabra o expresión –por ejemplo; *Atracción 2.0*, *Reclutamiento 2.0*, solo por citar dos ejemplos– significa que el concepto representado por la palabra principal fue modificado por la Web 2.0. Fuente: *Social media y Recursos Humanos*.

2 La expresión “Web 2.0” hace referencia a una segunda generación de Internet basada en comunidades de usuarios y una gama especial de servicios web, como redes sociales, blogs, microblogs, wikis, entre otras, que fomentan la colaboración y el intercambio ágil de información entre los usuarios. Fuente: *Diccionario de términos de Recursos Humanos*.

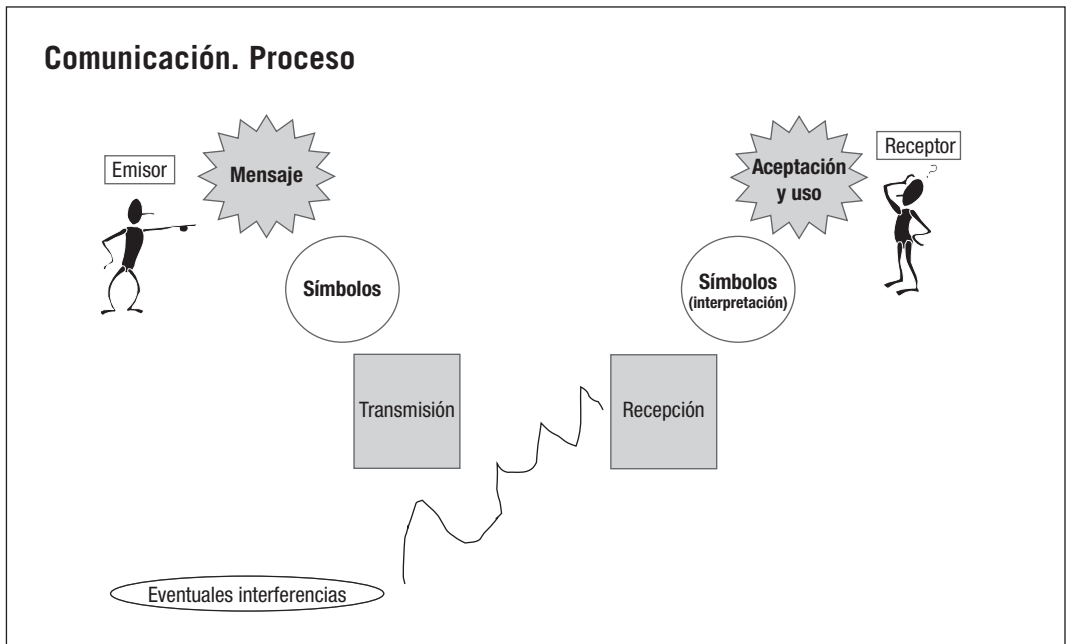
La comunicación implica un proceso que se inicia cuando el emisor elabora una idea que conforma un mensaje a transmitir. Para ello utiliza ciertos símbolos y códigos –uno de ellos es la palabra–, y luego realiza la transmisión, que puede concretarse con innumerables variantes. Entre la transmisión y la recepción pueden, además, surgir interferencias.

Cuando el mensaje es recibido por el receptor, este debe interpretar los símbolos utilizados. Una vez que el mensaje es comprendido, el receptor podrá aceptarlo o no y, luego, decidir sobre su uso o aplicación.

Las ideas expresadas se grafican en la figura al pie.

En una primera instancia, la comunicación parece ser de tipo verbal o escrita. La comunicación verbal es aquella que se realiza a través del lenguaje oral, utilizando palabras. La comunicación escrita también utiliza palabras, en este caso a través de la escritura. Sin embargo, hay muchas otras maneras de comunicarse, para ello se han estudiado los diferentes símbolos comunicacionales. En síntesis, las personas, para comunicarnos, utilizamos mucho más que la palabra.

En un breve resumen, la comunicación se realiza a través de distintos tipos de símbolos: palabras, imágenes, acciones no verbales y lenguaje corporal. Cada uno de ellos, a su vez, se abre en otros; por ejemplo, y como ya se dijo, la palabra puede ser escrita u oral, etcétera.



En los últimos años se ha avanzado mucho en el análisis de formas de comunicación que, si bien siempre han existido, no habían recibido un enfoque más amplio de estudio. Es el caso de, por ejemplo, la comunicación no verbal, concepto que hace referencia a todos aquellos indicadores, además de las palabras, que comunican ideas, pensamientos, sentimientos, sensaciones de una persona a otra/s. Muchas veces son pequeños gestos inconscientes que, incluso, pueden contradecir las palabras que la persona está diciendo. La comunicación no verbal es muy importante; no obstante, muchas veces es ignorada por el receptor.

Dentro de la comunicación no verbal puede destacarse lo que se denomina “lenguaje corporal”, que consiste en la expresión, consciente e inconsciente, llevada a cabo mediante los movimientos de manos, al balancear el cuerpo, al cruzar o descruzar los brazos, etcétera.

En resumen, los responsables del área de RRHH y otros profesionales deberán tener en cuenta la necesidad de alcanzar una buena comunicación y relación con otras áreas y grupos de interés y, al mismo tiempo, prestar atención al tipo y contenido de dicha comunicación. Un ejemplo: se puede llevar a cabo una muy buena campaña de comunicación desde RRHH sobre temas que si bien pueden ser interesantes no son prioritarios para las otras personas que, quizá, están preocupadas por otros temas, tienen otros asuntos que resolver, poseen otra escala de valoración de los temas de la organización, etc. Una mirada *desde el otro* debe evitar que esta desconexión de intereses se produzca, y deberá desarrollarse para encarar todos los temas, tanto del día a día como los estratégicos.

Las competencias para un buen manejo de las relaciones internas y externas

El desempeño de las personas se basa en conocimientos, competencias y experiencia, junto con la motivación para llevar a cabo las tareas a cargo. Para el manejo de las relaciones interpersonales, ya sea con agentes externos o internos, además de los conocimientos y la experiencia es necesario contar con algunas competencias, al menos en algún grado.

A continuación se verán dos conceptos que he elegido como los más relevantes para este capítulo, entre las *60 competencias*³ seleccionadas para la *Nueva Trilogía*

³ *Competencia*: hace referencia a características de personalidad, devenidas en comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo. Fuente: *Diccionario de términos de Recursos Humanos*, Ediciones Granica, Buenos Aires, 2011.

(ver la bibliografía al final del capítulo). Desde ya, el lector podrá elegir otras para poner en práctica en su propia organización. Las que hemos seleccionado en esta oportunidad son:

- Comunicación eficaz.
- Relaciones públicas.

Muchas otras competencias serán necesarias para llevar a cabo una adecuada relación con los otros, ya sean agentes internos o externos, desde la “orientación al cliente” hasta los “conocimientos técnicos” y la “credibilidad” –conceptos mencionados en el Capítulo 9, *Credibilidad técnica*–, sumado a valores como “ética”, también mencionados con anterioridad.

Las competencias, para su aplicación en el ámbito de las organizaciones, se abren en grados o niveles. La apertura en grados de las 60 competencias mencionadas está disponible en la obra *Diccionario de competencias. La trilogía. Tomo I*.

Asimismo, para cada competencia que conforma un modelo de competencias deben elaborarse ejemplos de comportamientos observables⁴ siguiendo la misma apertura en grados o niveles utilizada en el diseño del diccionario de competencias. Ejemplos de comportamientos en relación con dichas competencias están disponibles en la obra *Diccionario de comportamientos. La trilogía. Tomo II*.

Por último, para todas las competencias del modelo, y con vistas a facilitar la evaluación de una persona respecto de cada competencia en particular, se sugiere la preparación de preguntas. Ejemplos de preguntas en relación con las competencias seleccionadas los podrá encontrar el lector en la obra *Diccionario de preguntas. La trilogía. Tomo III*.

Para completar estas referencias, creo importante mencionar la definición del término “microcomportamientos”, el cual hace referencia a aquellos pequeños comportamientos de la vida cotidiana que, al ser poco relevantes, muchas veces no son considerados o tomados en cuenta. Sin embargo, podrían llegar a predecir otros comportamientos de mayor significado.

Los microcomportamientos, usualmente, son ignorados tanto por quien los manifiesta como por quien –eventualmente– podría llegar a observarlos.

4 *Comportamiento observable*: aquel comportamiento que puede ser visto (acción física) u oído (en un discurso). *Comportamiento*: aquello que una persona hace (acción física) o dice (discurso). Fuente: *Diccionario de términos de Recursos Humanos*, Ediciones Granica, Buenos Aires, 2011.

La definición de la competencia *Comunicación eficaz* es la siguiente:

Capacidad para escuchar y entender al otro, para transmitir en forma clara y oportuna la información requerida por los demás a fin de alcanzar los objetivos organizacionales, y para mantener canales de comunicación abiertos y redes de contacto formales e informales, que abarquen los diferentes niveles de la organización.

El término “comunicación” usualmente se relaciona con la capacidad para hablar, para expresarse, y en muchos casos se identifica con la capacidad para hablar en público. Esta característica personal es, desde ya, importante. Sin embargo, de la definición de la competencia *Comunicación eficaz* creo importante resaltar “la capacidad para escuchar y entender al otro”. En nuestra opinión, no habrá comunicación posible sin considerar este aspecto.

Como ya se ha visto en capítulos previos, la comunicación tiene gran relevancia en el valor de marca del área de Recursos Humanos. No obstante, si bien es importante una buena capacidad para transmitir algo en forma clara y oportuna, si ese “algo” que se comunica no se realiza sobre la base de, primero, haber escuchado y comprendido al otro, no se establecerá una buena comunicación y no agregará valor a la marca.

Por último, la capacidad para escuchar y entender al otro permitirá el diseño de métodos de trabajo y procedimientos internos que arrojen como resultado herramientas pensadas en los clientes internos, en las otras áreas de la organización.

La definición de la competencia *Relaciones públicas* es la siguiente:

Capacidad para establecer relaciones con redes complejas de personas cuya colaboración es necesaria para tener influencia sobre los referentes sociales, económicos y políticos de la comunidad, o bien sobre los clientes o proveedores. Implica poseer conocimientos no solo referidos al área de especialidad, sino también a aspectos generales de la cultura, lo que le permite relacionarse y desenvolverse en el medio empresario en los momentos y las formas adecuados. Capacidad de identificar quién es quién, y a qué personas se debe recurrir en caso de necesitar ayuda o consejo, y efectivamente hacerlo cuando es pertinente.

La definición señala la capacidad para establecer relaciones con personas de las cuales se requiere o requerirá colaboración. Para ello propone poseer conocimientos no solo de la especialidad –en nuestro caso, Recursos Humanos–, sino también otros, para así permitir una mejor relación con las otras personas. Por lo tanto, además del conocimiento experto que se plantea en varios capítulos de esta obra será necesario algún grado de manejo de otras disciplinas para alcanzar una adecuada interrelación con otros agentes, externos e internos.

La redacción de esta competencia hace foco en los agentes externos. No obstante, le ruego al lector leer la definición dos veces.

- Leer la definición pensando en agentes externos, gobierno local y/o nacional, gobiernos de países de la región o vinculados de algún modo, entes de control de todo tipo, otras empresas con un giro de negocio similar y/o sustituto, empresas con un giro de negocio diferente pero de algún modo relacionado, la sociedad en su conjunto, posibles colaboradores futuros (mercado de trabajo), clientes, proveedores, sindicatos, etcétera.
- Leer la definición pensando en agentes internos. Si la empresa es de grandes dimensiones con actividades extendidas en varios países: principales directivos y gerencia y, si corresponde, directivos de control centralizados. Directivos, gerentes, niveles de supervisión y colaboradores en general sobre los cuales se posee acción directa como área de Recursos Humanos, etcétera.

En cualquiera de las dos miradas, será de gran utilidad desarrollar, en algún grado, la competencia *Relaciones públicas* en los profesionales y especialistas de Recursos Humanos.

De acuerdo con lo visto hasta aquí, para llevar una adecuada relación y comunicación con los *stakeholders* internos y externos será necesario poseer ciertas competencias y conocimientos.

El grado requerido de desarrollo de las competencias y los conocimientos no será el mismo para todos los profesionales del área. Del mismo modo, la responsabilidad sobre la relación tanto con *stakeholders* internos como externos no será igual para todos los integrantes del área de Recursos Humanos; en algunos casos, dicha relación estará en manos del director o gerente del área, y en otros casos la responsabilidad será de un nivel distinto de colaboradores.

En este capítulo, se hablará en general sobre las responsabilidades del área en su conjunto. Cada organización analizará internamente y según su estructura si una responsabilidad es asumida por un nivel u otro dentro del área de RRHH.

La relación y comunicación con los *stakeholders* internos

El análisis de las relaciones internas y externas del área de Recursos Humanos debería realizarse considerando los distintos *stakeholders*. Para ello retomaremos un concepto ya expresado en el Capítulo 2, *Valor desde la perspectiva del otro*.

El término *stakeholders* hace referencia a los distintos sectores de interés en torno de una organización: accionistas, ejecutivos, colaboradores, clientes, proveedores, gobierno, bancos, organismos de control, etc. Se utiliza la denominación en inglés

dado que es de uso frecuente y se la menciona en muchas obras sobre, por ejemplo, Recursos Humanos y management, en diferentes lenguas.

Para una mejor comprensión de las posibles acciones a llevar a cabo desde la organización –en nuestro caso, desde el área de Recursos Humanos–, hemos clasificado los *stakeholders* o grupos de interés en *internos* y *externos*.

- *Stakeholders* internos: management o directivos, y fuerza laboral o colaboradores.
- *Stakeholders* externos: proveedores, clientes, accionistas, mercado de capitales, bancos, fisco, entes de control.

La relación y comunicación, en el caso de los *stakeholders* internos, es de tipo directo. Eventualmente y según el caso, podrán existir –además– instrumentos indirectos. Sin embargo, al formar todos los interesados parte de una misma organización, a los elementos que conforman dicha relación se los considera directos.

Como surge de su propia denominación (grupos de interés de una misma organización), a dicha comunicación se la puede identificar como “interna”. En este caso, se hace referencia a aquella comunicación que circula dentro de un ámbito determinado (en nuestra disciplina, en el ámbito de una organización). A su vez, y como ya se expusiera al inicio de este capítulo, esta comunicación puede asumir distintas formas: escrita u oral, formal o informal, etcétera.

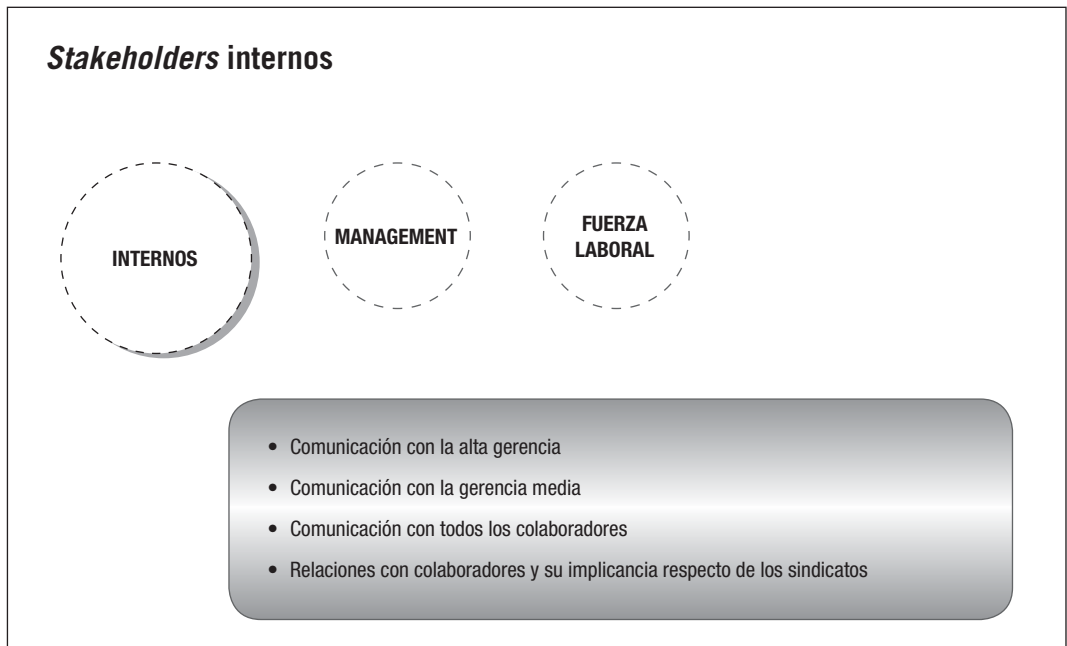
La comunicación formal está basada en información que es transmitida a través de los canales oficiales de la organización. Dentro de la comunicación formal, se pueden diferenciar las siguientes variantes:

- *Comunicación hacia abajo*: aquella transferencia de información descendente, desde los niveles superiores hacia abajo en la estructura.
Usualmente se asocia con la comunicación de tipo formal brindada por la dirección de la empresa. La información que emite el área de Recursos Humanos se asimilará a este tipo de comunicación.
- *Comunicación hacia arriba*, donde la transferencia de información es ascendente, desde los niveles inferiores hacia los superiores en la estructura de la organización.
Este tipo de comunicación se asocia con la comunicación informal y puede asumir diversas manifestaciones: desde cuestionamientos de los colaboradores, hasta una política de puertas abiertas o reuniones fomentadas por los jefes para obtener información de sus colaboradores.

Cuando el área de RRHH es percibida como confiable –es decir, que cuenta con credibilidad técnica– puede ser un receptor de la comunicación “hacia arriba” y transformarla en información relevante para el diseño de herramientas y métodos de trabajo.

La “comunicación informal” es aquella que puede canalizarse a través de las redes informales dentro de la organización y suele, a su vez, relacionarse con rumores⁵.

La relación con los *stakeholders* internos, management, alta gerencia y gerencia media y todos los colaboradores de la organización, en general, forma parte del día a día de la gestión de Recursos Humanos. En este punto, es importante revisar los conceptos vertidos en el Capítulo 2, *Valor desde la perspectiva del otro*.



⁵ *Rumor/rumores*: el rumor implica cierta información que circula en las redes naturales de la organización y que se comunica sin evidencias seguras.

Los rumores, en general, son comunicaciones informales que pueden o no hacer referencia a hechos reales. Los rumores de cualquier tipo son “atractivos”, por lo cual es casi imposible evitarlos. Desde comentarios sobre la vida privada de otras personas hasta la divulgación de supuestos traslados o noticias acerca de cambios organizacionales. Fuente: *Diccionario de términos de Recursos Humanos*.

La comunicación debe ser una preocupación constante para los profesionales de Recursos Humanos. Y no solo en los aspectos relevantes sino también en aquellos que, en una primera mirada, podrían parecer de menor importancia.

Con frecuencia, los especialistas de Recursos Humanos ponen en práctica una serie de procesos relacionados con las personas utilizando en muchos casos buenas prácticas, pero sin tener en cuenta el valor agregado de dichos procesos *desde la mirada del otro*.

Voy a poner como ejemplo una herramienta utilizada en la mayoría de las organizaciones: la *Evaluación del desempeño*. Al mismo tiempo y con frecuencia, es el instrumento menos popular o querido tanto por los jefes como por los colaboradores. ¿La razón? Usualmente, el problema no está tanto en la herramienta utilizada como en su implementación. Ni los jefes entienden muy bien los beneficios que para ellos, en su rol de jefes, les puede brindar, y mucho menos los colaboradores comprenden los beneficios para sí mismos de dicha evaluación. Una herramienta que bien utilizada es del tipo *ganar-ganar*, se transforma en un clásico *perder-perder*, incluso desde la óptica del área de Recursos Humanos.

La idea *ganar-ganar* podría representarse en la figura de una moneda, valiosa con sus dos caras, es decir, de ambos lados. He utilizado esta figura –la moneda– en dos capítulos. En uno de ellos –Capítulo 1, *Marca y Recursos Humanos*–, para señalar que las funciones y responsabilidades del área de RRHH deben ser vistas como un aporte valioso y positivo tanto por la alta dirección como por todos los integrantes de la organización, los “colaboradores”.

Es síntesis, las tareas que lleva a cabo RRHH, las de gran responsabilidad y las pequeñas, cotidianas, todas ellas solo tienen sentido si le aportan algo a los otros. En este caso “los otros” son tanto la alta gerencia como los colaboradores, y el gran reto será que sea valioso para todos al mismo tiempo.

Como se ha visto a lo largo de esta obra, una forma de lograr que las herramientas produzcan un efecto *ganar-ganar*, bueno para todos, comienza por hacer las cosas bien, por aplicar las buenas prácticas.

En muchas organizaciones se confunde hacer las cosas bien y difundir los buenos resultados con hacer publicidad sobre el área de RRHH. La otra confusión frecuente es pensar que hay que hacer cosas para “quedar bien con la alta gerencia” y otras diferentes para “quedar bien con los colaboradores”.

En este orden de cosas, hacer una fiesta con los colaboradores y sus familias siempre será una buena idea. Sin embargo, si este tipo de acciones son las únicas que se realizan en pos de llevar adelante una gestión valiosa para los colaboradores, el área de Recursos Humanos está siguiendo un curso equivocado.

Por último, y del mismo modo que se expresara con relación a los *stakeholders* externos, será responsabilidad del área de RRHH tener perfectamente identificados

los diferentes niveles organizacionales, las características y circunstancias de cada caso, para llevar adelante una gestión altamente positiva para todos.

La relación y comunicación con los *stakeholders* externos

Como ya se comentara, los número 1 de Recursos Humanos y los profesionales del área usualmente identifican de manera adecuada a los distintos referentes internos, es decir, a los directivos, jefes y colaboradores a quienes deben prestarles servicios. Sin embargo, con frecuencia no reconocen con la misma claridad al conjunto de otros interesados o *stakeholders*, ni advierten la repercusión que tiene en ellos el accionar del área de Recursos Humanos en su conjunto.

Cuando planteo este tema a nuestros clientes, observo que la relación es indirecta o, en algunos casos, inexistente. Quizá sea más fácil visualizar que los proveedores se relacionan con la fábrica, o los clientes con las áreas comerciales, y bastante más difícil establecer cuál puede ser la relación con el mercado de capitales. Es cierto que con la mayoría de estos otros grupos de interés no existe una relación

***Stakeholders* externos**



- Relación y comunicación con proveedores y clientes
- Políticas
- Otros agentes externos

directa. Sin embargo, las acciones del área de RRHH, aun de forma indirecta, repercuten más allá del estricto ámbito organizacional.

Veamos algunos ejemplos de la relación de RRHH con los agentes externos, de tipo indirecto en la mayoría de los casos.

Proveedores y clientes. La relación (que es indirecta aquí) puede ser fortalecida a través de la fijación en el modelo de competencias como *Orientación al cliente interno y externo.*

La relación con clientes y proveedores incidirá en las políticas organizacionales, así como la eventual relación con otros agentes externos. El área de Recursos Humanos tendrá directa relación a través de la implicancia de todos estos aspectos en los distintos subsistemas, métodos y procedimientos que involucren personas.

La relación con accionistas, mercado de capitales, bancos, fisco y entes de control, igualmente indirecta, podrá ser fortalecida a través de un adecuado manejo de los subsistemas y las buenas prácticas. La organización será más valiosa a partir de una gestión de RRHH con estas características.

En cuando al fisco y entes de control, en algunos casos la relación puede ser directa, dado que en ciertas situaciones el área de RRHH debe proporcionar información, atender consultas y demandas de diferente tipo, etcétera.



Según las organizaciones y los países en los cuales estas desenvuelvan su accionar, los diferentes aspectos involucrados en responsabilidad social empresarial (RSE)⁶ pueden requerir informes elaborados por el área de Recursos Humanos.

Por último, en la mayoría de las organizaciones el área de RRHH tiene entre sus responsabilidades la relación con sindicatos y otras fuerzas vivas de la sociedad en la cual la organización desenvuelve sus actividades.

En cuanto a los sindicatos, usualmente el área de RRHH tiene una relación estrecha con ellos. Al mismo tiempo, los sindicatos también tienen una relación estrecha, al menos en algunos aspectos, con uno de los principales *stakeholders* internos, la fuerza laboral.

La proporción de integrantes de la organización que, a su vez, pertenecen a un sindicato varía de país en país y de actividad en actividad. Según los diferentes casos y países, podrá darse que solo pertenezca a sindicatos un segmento de los colaboradores. En la situación opuesta, otras organizaciones tienen a la mayoría de su fuerza laboral, en sus diversos niveles, encuadrada en algún tipo de organización gremial.

En cualquiera de las opciones, dicha relación deberá ser atendida por un especialista, dándole a la misma la relevancia correspondiente, en sus diferentes aspectos. En consecuencia, será responsabilidad del área de RRHH tener perfectamente identificados a los diferentes actores y circunstancias, para llevar adelante una gestión altamente positiva para todos.

Los *social media* y la comunicación externa

Como se comentara al inicio del capítulo, en la actualidad ha cobrado suma relevancia la comunicación 2.0. Esta denominación se utiliza para aquella comunicación que se realiza dentro del ámbito de la Web 2.0, teniendo como principios fundamentales la interacción, la colaboración y la horizontalidad.

6 *Responsabilidad social empresarial (RSE)*. Contribución activa y voluntaria de las empresas al mejoramiento social, económico y ambiental. Como se desprende de esta definición, la responsabilidad social empresarial tiene tres grandes ejes: medio ambiente, recursos humanos y sociedad.

En lo relativo al área de Recursos Humanos de cada organización, su responsable deberá velar por el cumplimiento de las leyes de cada país o región (en primer término) y de las políticas organizacionales (en segundo término), no solo respecto de las personas en relación de dependencia de la organización sino, además, del personal de proveedores y clientes. Fuente: *Diccionario de términos de Recursos Humanos*.

En este contexto, las organizaciones deben ajustar sus prácticas comunicacionales, así como las políticas al respecto.

Los jefes, de todos los niveles, también deberán ajustar sus métodos de comunicación en relación con los estilos de comunicación de los otros. No hay una única forma de comunicarse, hoy las vías posibles son múltiples y se debe utilizar una amplia gama de opciones para cubrir la relación con los distintos agentes externos e internos. En el presente no es posible pensar “yo me comunico de la forma XXXX”, dando por supuesto que las demás personas se adaptarán a esa forma en particular. Hoy la comunicación se concibe desde otra perspectiva, requiere que el emisor contemple el estilo comunicacional de aquellos individuos a los cuales desea hacer llegar su mensaje; en definitiva, el estilo del emisor deberá adaptarse al estilo del receptor.

Estos cambios en la comunicación, ampliamente difundidos en el momento de escribir esta obra, implican que –potencialmente– todas las personas “están informadas de todo”, al instante. Los emisores y receptores de la información son diversos, las noticias se publican y republican en instantes. Unas personas son seguidoras de otras independientemente de rangos jerárquicos y supremacías intelectuales. Cada individuo toma sus decisiones de cómo seguir o no, a su libre albedrío. Hasta aquí esta descripción escaparía al ámbito de los Recursos Humanos y la organización, en la medida en que la información y los temas se circunscriban a la vida privada. Pero como es fácil imaginar, la vida privada y la profesional se solapan en un sinfín de puntos, aun sin que el emisor o el seguidor lo perciban.

Dada esta muy breve descripción del contexto, en las organizaciones existe una fuerte preocupación (y si no existiera, debería generarse) en relación con la utilización de las redes sociales y la información que se distribuye a través de ellas. De un modo u otro, los integrantes de toda la organización se transforman en voceros de la misma al hacer cualquier tipo de comentario, positivo o negativo, con relación a ella.

Por otra parte, desde muchos ámbitos se difunde la idea de que las redes sociales son colaborativas o que se trata de un medio para la colaboración, y así es, al menos en algunos casos. Para expresar esta idea es posible presentar un ejemplo sencillo y cotidiano: si una persona transita por una ruta e informa a través de un *tweet* enviado a un medio de comunicación masivo, como una radio o televisión, respecto de alguna anomalía observada en el camino –por ejemplo, un imprevisto factor preocupante de la naturaleza, como un tornado o granizo–, dicha información puede ser muy útil a otras personas, y a través de ese pequeño acto, esa persona estará colaborando con la sociedad. No es el mero hecho de compartir “algo que me pasa”, sino brindar un servicio útil a la sociedad, quizá único e irremplazable.

El ejemplo expuesto, muy frecuente por cierto, es de carácter altamente positivo. En la vereda opuesta, podríamos citar otro ejemplo, también frecuente, donde una persona realiza un comentario disvalioso sobre su jefe, un compañero o su trabajo cotidiano.

¿Cuáles son los límites que, desde la organización, deberían fijarse en materia de comunicación y difusión de información organizacional?

La organización debería contar con un moderno esquema de políticas de Recursos Humanos que incluya los *social media*. Dichas políticas deben ser inteligentes y proteger el capital intelectual de la organización. Por ejemplo, las políticas deben considerar aspectos tales como qué se puede comunicar y qué no, hasta dónde se puede colaborar con el mundo exterior y en qué punto esa colaboración no corresponde, etc. Nosotros aconsejamos a nuestros clientes fijar niveles de autorización al respecto.

Por otra parte, dentro de las funciones de Recursos Humanos, la comunicación 2.0 ofrece nuevas formas de comunicación que, utilizadas de manera eficaz y oportuna, pueden generar un valor adicional a la gestión.

Una de las aplicaciones más interesantes a implementar dentro de este tipo de comunicación es la *Atracción 2.0*, una muy buena práctica poco difundida aun, por la cual, a través de las redes sociales –por ejemplo, utilizando Twitter–, es posible llevar a cabo un conjunto de acciones orientadas a atraer a los postulantes más adecuados para un puesto que se desea cubrir. La idea no implica ofrecer una posición como en un anuncio de empleo, sino que de manera constante se difunden noticias breves y variadas para crear un clima fuera de la organización altamente positivo, de modo que cuando la empresa publique una oferta de empleo, los destinatarios se sientan sumamente atraídos e interesados en trabajar allí. En resumen, la idea no es atraer a todo el mundo sino dirigir esos mensajes a un público específico al cual, en algún momento, se deseará acceder como futuros colaboradores de la organización.

Una buena práctica como la descrita será fundamental a la hora de valorar la marca empleadora. Se retomará este tema en el Capítulo 11.

Para tener en cuenta. Bibliografía

Los temas de este capítulo han sido expuestos de manera resumida y sintética. Se trata solo de una guía. El lector interesado en llevar a cabo las propuestas presentadas y que desee ampliar la información al respecto puede continuar leyendo otras obras:

- Para conocer sobre Gestión por competencias y cómo implantar esta metodología: *Diccionario de competencias. La trilogía. Tomo I; Diccionario de comportamientos. La trilogía. Tomo II; Diccionario de preguntas. La trilogía. Tomo III.*
- Para profundizar sobre los nuevos liderazgos y las aplicaciones de las redes sociales en los temas del área: *Social media y Recursos Humanos.*
- Sobre las herramientas de RRHH: *Las 50 herramientas de Recursos Humanos que todo profesional debe conocer.*
- Para profundizar sobre términos, ampliar conceptos y conocer múltiples opciones al respecto: *Diccionario de términos de Recursos Humanos.*

Indicadores para medir el grado de eficacia de la gestión de Recursos Humanos en relación con los temas del capítulo

En las dos páginas siguientes el lector encontrará:

- Primero, algunos indicadores a tener en cuenta relacionados con los temas del capítulo, clasificados por categorías, desde aquellos considerados como no deseables (ROJO, implica que se debe mejorar sensiblemente) hasta los satisfactorios (VERDE, nivel de acuerdo con lo esperado o superior) junto con un nivel intermedio (AMARILLO, que indica que se debe mejorar). Los indicadores aquí expuestos no son todos los posibles; el lector podrá identificar otros adicionales a estos.
- A continuación, una página para registrar los indicadores observados en su propia organización.

Más adelante, el registro de los indicadores reales actuales le será de gran utilidad para analizarlos nuevamente, luego de haber puesto en práctica las sugerencias ofrecidas en este libro y, de ese modo, direccionar su accionar hacia el objetivo central: incrementar el valor de marca del área de Recursos Humanos.

NOTAS

RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS

.....



Indicadores acerca de la percepción sobre *relaciones internas y externas*

INDICADORES A TENER EN CUENTA



ROJO

- Los principales referentes del área de RRHH no identifican con claridad a sus *stakeholders*.
- Se observan dificultades en la relación con otros sectores, desde sindicatos hasta entes de control.
- Frente un problema o dificultad, los colaboradores de otras áreas no recurren al área de RRHH en busca de información y/o ayuda.

No son todos los posibles

INDICADORES A TENER EN CUENTA



AMARILLO

- Los principales referentes del área de RRHH identifican las relaciones internas de la organización pero no las externas.
- El área tiene una relación fluida con algunos sectores y dificultosa con otros.
- Frente a un problema o dificultad, los colaboradores de otras áreas recurren al área de RRHH solo cuando se los indica un superior.

No son todos los posibles

INDICADORES A TENER EN CUENTA



VERDE

- Los principales referentes del área de RRHH identifican con claridad a sus *stakeholders* (internos y externos) y comparten esa información con sus colaboradores.
- El área tiene una relación fluida con todos los sectores de la organización.
- Frente un problema o dificultad, los colaboradores de otras áreas recurren al área de RRHH en busca de información y/o apoyo.

No son todos los posibles



ROJO: Implica que en la temática en cuestión se debe mejorar sensiblemente. Por lo tanto, debe ponerse en práctica algún plan de acción, quizá de manera urgente.



AMARILLO: Implica que en la temática en cuestión se debe mejorar. Por lo tanto, debe elaborarse un plan de acción para lograrlo.



VERDE: Implica que en la temática en cuestión el nivel es el esperado o superior. No obstante, podría analizarse la pertinencia de encarar algún plan adicional para mejorar o consolidar el nivel alcanzado.



Indicadores acerca de la percepción sobre *relaciones internas y externas* en su organización

¡Reflexione
e identifíquelos!



ROJO



AMARILLO



VERDE



ROJO: Implica que en la temática en cuestión se debe mejorar sensiblemente. Por lo tanto, debe ponerse en práctica algún plan de acción, quizá de manera urgente.



AMARILLO: Implica que en la temática en cuestión se debe mejorar. Por lo tanto, debe elaborarse un plan de acción para lograrlo.



VERDE: Implica que en la temática en cuestión el nivel es el esperado o superior. No obstante, podría analizarse la pertinencia de encarar algún plan adicional para mejorar o consolidar el nivel alcanzado.

La era de la hiperconectividad y la colaboración



Temas del capítulo

- La hiperconectividad. Concepto
- Los *social media* y la organización
- Los miedos. Por dónde comenzar
- Las nuevas generaciones y su integración en la organización
- La era de la colaboración
- Para tener en cuenta. Bibliografía
- Indicadores acerca de la percepción sobre *la era de la hiperconectividad y la colaboración; visión actual sobre los social media*
- Indicadores acerca de la percepción sobre *la era de la hiperconectividad y la colaboración; visión actual sobre los social media* en su organización
- Indicadores acerca de la percepción sobre *la era de la hiperconectividad y la colaboración; visión de cara al futuro sobre los social media*
- Indicadores acerca de la percepción sobre *la era de la hiperconectividad y la colaboración; visión de cara al futuro sobre los social media* en su organización

La hiperconectividad. Concepto

El prefijo “hiper” significa “exceso”, en nuestro caso, de conectividad o, dicho de otro modo, conectividad en grado mayor al necesario. Si bien es cierto que en algunos casos –quizá en muchos– el prefijo puede tener una connotación positiva, hay muchas otras situaciones en que esto no es así.

Por su parte, “conectividad” hace referencia a la capacidad de conectarse o hacer conexiones. En el contexto de este capítulo, dichas conexiones se realizan a través de los social media.

Una de las características que definen a las nuevas generaciones es su relación con la tecnología. Los jóvenes –por ejemplo, los *millennials*¹– han nacido bajo *la nube de Internet*. Otras de las características que se atribuyen a esta generación es la hiperconectividad. Sin embargo, hay diferentes grados de conectividad, entre otras razones en función de la tecnología disponible.

¿Cuándo se podría hablar de hiperconectividad? Cuando una persona tiene la posibilidad de estar conectada, potencialmente, en cualquier momento y con un grupo indefinido de personas.

Para ello se deben dar dos condiciones:

- Tecnología apropiada para la hiperconectividad.
- Comunicación con personas de “todas partes”.

Si una persona solo se comunica, aunque sea a toda hora, con un número reducido de personas, como, por ejemplo, contactos a los cuales se accede por mensaje de texto (SMS) y/o a través de un chat, donde la comunicación es entre individuos con los cuales se aceptó previamente sostener una conversación –es decir, son “conocidos”–, se trata de un nivel de conectividad reducido o acotado. En estas situaciones, la apertura de la comunicación, en cuanto a su alcance, no difiere demasiado de una reunión presencial con amigos y conocidos. Con frecuencia, se ve a personas, de todas las edades, con sus teléfonos móviles en mano, enviando mensajes. Lo más frecuente, en estos casos, es que se limiten a un contacto entre “conocidos”.

Si estas mismas personas disponen, por ejemplo, de teléfonos de los denominados “inteligentes”, con acceso a Internet, su potencial de comunicación será más amplio. No quiere decir que estén conectados todo el tiempo, ni que cuando lo

¹ Nacidos después de 1997.

estén su comunicación sea amplia –quizá solo interactúen con sus conocidos directos–. La idea que se desea expresar es que tienen el potencial de estar conectados.

La hiperconectividad a través de Internet está ampliando sus horizontes a partir de la introducción en el mercado de las *tablets*. Si bien la primera de ellas fue lanzada al mercado por Apple, bajo el nombre de iPad, en enero de 2010, en la actualidad existen un sinnúmero de otras marcas y posibilidades, incluyendo nuevas versiones del producto de Apple.

La pregunta que corresponde para analizar la hiperconectividad como fenómeno social es: ¿cuántas personas disponen de conexión a Internet y, además, de un teléfono/dispositivo con estas posibilidades? Si bien cada día más y más personas tienen acceso a las nuevas tecnologías, dado que estas reducen sus costos, el alcance de estos productos continúa siendo minoritario en relación con la población en su conjunto.

Si bien muchos jóvenes han nacido *bajo la nube de Internet*, no todos tienen acceso a ella en todo momento, por lo cual, si bien la posibilidad existe, no integra sus vidas.

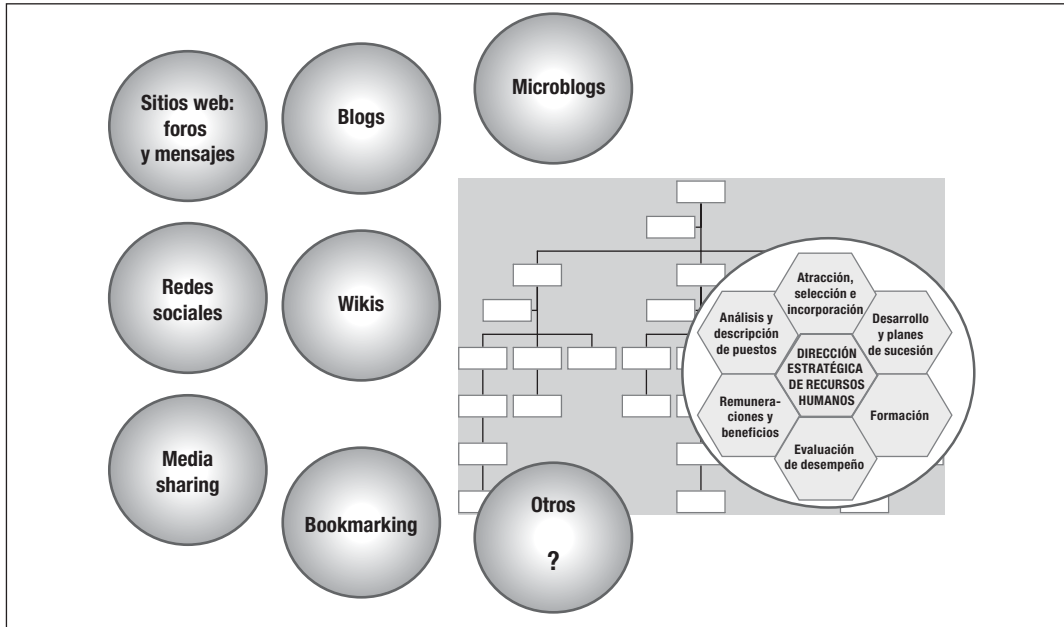
Del total de personas que habitan el país, un gran número posee teléfono móvil, pero no todos. Y un número menor es el que posee conexión a Internet con las características necesarias para estar conectados *todo el tiempo*.

Para completar el análisis de la hiperconectividad, no hay que circunscribirla a los jóvenes. Para el análisis que nos importa en relación con esta obra, se deberá analizar el grado de conectividad real de los integrantes de una organización sin ningún preconcepto. Algunos jóvenes –o no tanto– podrán tener comportamientos relacionados con el uso de las nuevas tecnologías, y otros no. Para la evaluación de personas en relación con esta capacidad, no debe darse nada por sentado. Hay que considerar a cada uno en particular.

Los *social media* y la organización

La expresión *social media* se utiliza para abarcar la combinación de ciertas herramientas disponibles en la web: blogs, wikis, entre otras. Implica contenidos creados y diseminados por la gente, de manera horizontal. Usualmente se la relaciona con la “democratización del conocimiento”, dado que permite transformar a la gente, de consumidores pasivos en personas activas que contribuyen con comentarios, agregados, o con la generación de un nuevo conocimiento.

Se utiliza la denominación en inglés dado que es de uso frecuente y se la menciona en muchas obras sobre, por ejemplo, Recursos Humanos y desarrollo, en diferentes lenguas.



En la figura precedente puede observarse una organización, representada por un organigrama dentro del cual se encuentran los subsistemas de Recursos Humanos, y por fuera de la organización una serie de herramientas de *social media* disponibles, junto con una referencia a “otros”, para indicar que potencialmente puede darse un número indefinido de nuevas aplicaciones actuales o futuras que podrán incorporarse al conjunto allí indicado.

Las organizaciones existen y los *social media* también. La cuestión a resolver es cuál debería ser la interacción adecuada en cada caso.Cuál podría ser el uso/aplicación más conveniente desde la mirada de la empresa.

En este sentido, ¿cuáles podrían ser las diferentes formas de utilizar/aplicar, por ejemplo, redes sociales, blogs/microblogs y wikis desde la perspectiva de la función de Recursos Humanos?

No hay una única fórmula para lograr un buen resultado, y cada organización deberá realizar su propio análisis.

En resumen, las herramientas Web 2.0 pueden analizarse y utilizarse partiendo de dos vertientes:

- Acceder a información disponible en la Web 2.0, que puede ser utilizada, por ejemplo, en reclutamiento y selección –solo por citar la aplicación más frecuente, pueden existir otras de interés–.

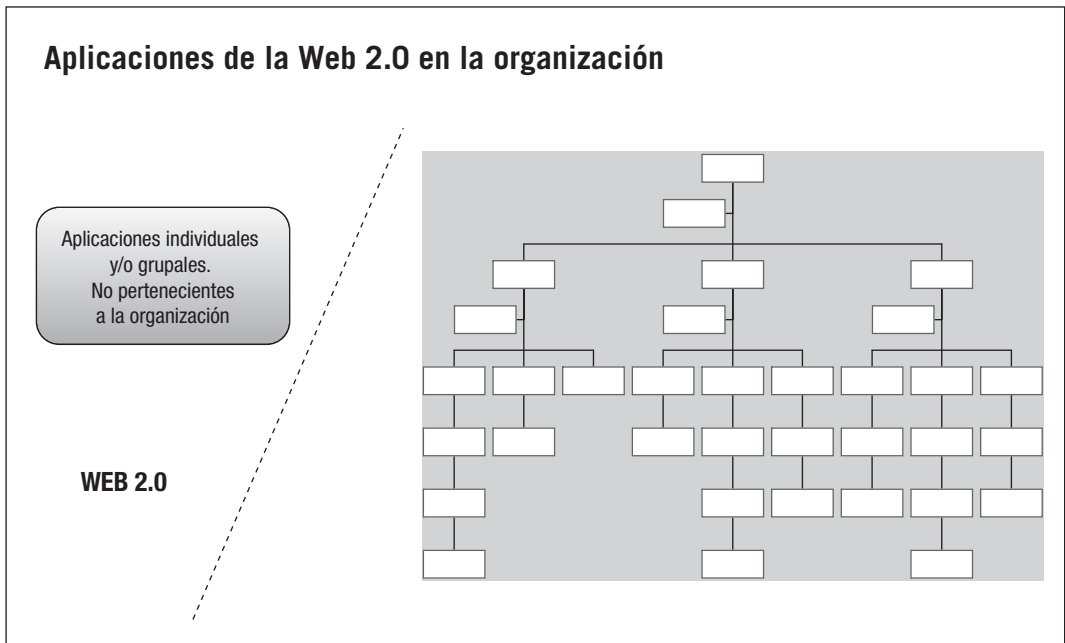
- Utilizar las herramientas 2.0 dentro de la organización. Opción que implica diseños de software específicos.

Inicialmente, la organización deberá analizar el primer punto, es decir, cómo incorporar en los métodos de trabajo y procedimientos de Recursos Humanos la utilización de los *social media* ya existentes y que no pertenecen al ámbito de la organización. La idea se expresa en la figura al pie.

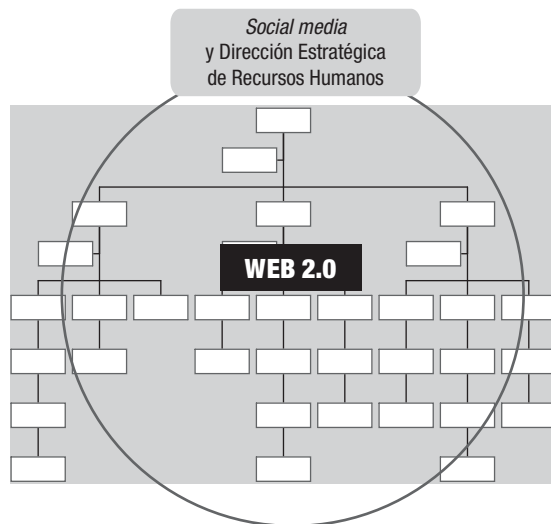
En la mayoría de las organizaciones se analizan los *social media* de manera parcial. La situación ideal es realizar un análisis en conjunto, para definir una posición sobre todas las variantes posibles. Unas podrán ser aplicables en el corto plazo, otras no. Sin embargo, se deben considerar las distintas opciones disponibles para definir un punto de vista organizacional y establecer cursos de acción al respecto. Cuando no se hace de este modo, la tendencia más frecuente es que se tomen decisiones parciales y/o muy diferentes, asumidas desde distintas áreas de la organización.

Este análisis de conjunto deber ser, por un lado, amplio, es decir, contemplar todas las opciones posibles, y, al mismo tiempo, general o conceptual, dado que los *social media* cambian a diario, y quizá la organización no reaccione tan rápidamente.

Además, en especial las empresas grandes, con muchos colaboradores, deberán analizar y determinar el alcance de la aplicación interna de cada uno de estos



Las herramientas 2.0 dentro de la organización



medios. Esto es más complejo y puede llevar más tiempo; no obstante, requiere un análisis y tomar una posición al respecto.

La idea se expresa en la figura precedente.

En cualquiera de los casos, y como se indicó en el Capítulo 5, *Enfoque sistémico*, será muy importante incorporar los *social media* dentro de las buenas prácticas organizacionales, con un enfoque de conjunto –sistémico– e integrados de la mano del especialista de Recursos Humanos con la participación, cuando sea pertinente, de los especialistas de informática. No al revés.

Los miedos. Por dónde comenzar

El miedo a lo nuevo, a los cambios, no es algo que sorprenda, y las organizaciones también sufren sus efectos. En el caso específico del tema tratado en este capítulo, dicho miedo quizá podría considerarse hasta justificado por su propio origen. Una de las más difundidas redes sociales fue creada para un propósito totalmente ajeno al mundo de las empresas y, desde ya, sin ninguna conexión con temas laborales.

La realidad hoy es diferente, y debe ser analizada en todo su alcance y dimensión. Las empresas, con frecuencia, censuran el uso de las redes sociales en horario

de trabajo. Cuando se mencionan las palabras “*social media*” o “redes sociales”, la primera idea que viene a la mente de la mayoría de los directivos y jefes es la de un colaborador utilizando dichas redes para atender asuntos personales. Quizá la imagen es correcta, dado que esto sucede con frecuencia. Sin embargo, la solución no es solicitarle al área de Informática que anule los accesos a las redes sociales más conocidas, sino fijar políticas respecto de su uso.

Los temores de las organizaciones en torno a los *social media* son diversos, desde que los empleados pierdan tiempo y, quizá, desatiendan sus obligaciones al estar pendientes de sus asuntos personales a través de las redes sociales en horario laboral, hasta que la cultura colaborativa que se preconiza en la red implique la fuga de secretos organizacionales o, sin llegar a ser estrictamente “revelación de secretos”, se divulgue información interna que no debe ser expuesta sin la autorización pertinente, y situaciones análogas.

Un primer comentario dirigido a las empresas que aún no incorporaron los *social media* en sus métodos de trabajo: como ya se dijo anteriormente, se debe tener en cuenta que las tecnologías sociales existen, sin importar que la organización las esté utilizando o no dentro de sus métodos de trabajo; por lo tanto, y para comenzar a encarar el tratamiento de los *social media*, cada organización, de cualquier tipo y tamaño, debería contar con un moderno esquema de políticas de Recursos Humanos que los incluya.

Es decir, los *social media* existen, con políticas o sin ellas, con métodos de trabajo que los contemplen o no. Al mismo tiempo, los colaboradores de todos los niveles ya los usan (colaboradores, jefes de nivel intermedio y altos directivos, todos de un modo u otro ya utilizan los *social media*); por lo tanto, las empresas (de cualquier tamaño o tipo) deberían analizar la implicancia de estas herramientas de comunicación y fijar políticas respecto de su empleo.

El concepto *políticas de Recursos Humanos* hace referencia a aquellas normas internas, en relación con los colaboradores, de todos los niveles de la organización, que aseguran el cumplimiento de ciertos principios y valores, dentro del marco de la visión y estrategia organizacional. Usualmente contemplan aspectos éticos, de protección del patrimonio y del capital intelectual de la organización, entre otros.

Con relación a la fijación de políticas, creo importante señalar que todas las políticas, pero en especial las relacionadas con los recursos humanos y, particularmente, las referidas a los *social media*, no deben ser fijadas ni por el área de Recursos Humanos ni por el área de Informática. Es un tema que le compete a la máxima conducción de la organización. El CEO, el Comité de Dirección, el Gerente General, la Junta Directiva, según corresponda en cada caso, deberán interiorizarse sobre las posibles repercusiones e implicancias de estas herramientas, y a partir de allí fijar

lineamientos sobre su utilización y aplicación interna, que luego serán incorporados a las políticas de Recursos Humanos.

Las nuevas generaciones y su integración en la organización

En diferentes ámbitos existe una fuerte preocupación acerca de la integración de las nuevas generaciones con las anteriores, la motivación o la falta de ella entre los jóvenes, y su relación con el trabajo, entre otros aspectos.

También mucho se habla de la era de la colaboración, en especial, a partir de la enorme difusión de las redes sociales, ante las cuales para unos todo debe estar permitido, mientras que otros, en la vereda opuesta, evidencian un gran temor por la posible fuga de información.

Todas las posiciones tienen una parte de razón y todas están un poco equivocadas. Como en tantas otras cosas, se deberá buscar el equilibrio entre estas posturas, poniendo cada cosa en su lugar.

En cuanto a las nuevas generaciones, las generaciones anteriores y el grado de utilización de los *social media*, existe, como con otros temas, una serie de juicios previos no siempre verificables.

Los jóvenes profesionales que se incorporan al mercado laboral pertenecen a generaciones que poseen particulares valoraciones y prioridades en la vida, incorporan muy naturalmente las nuevas formas de comunicar y son habilidosos con las tecnologías 2.0.

Sobre las nuevas generaciones y las anteriores, hay muchos mitos y, también, muchas verdades.

Se dice que todos los jóvenes están hiperconectados y son habilidosos con las tecnologías 2.0, etc. ¿Qué significa esta afirmación?

Hoy están hiperconectados los jóvenes, pero también los no tan jóvenes. Dejó de ser una característica solo atribuible a una edad biológica determinada, y depende de los comportamientos que cada persona evidencie. Muchos integrantes de otras generaciones también están hiperconectados y tienen una relativa habilidad 2.0 que, si bien generalmente no se equipara con la de un joven, sumada a otros elementos de su bagaje cultural, muchas veces da un resultado de calidad superior.

En las organizaciones es necesario alcanzar resultados, cualquiera sea la tarea que se realice, por lo cual los puestos de trabajo requieren una mezcla de capacidades para desempeñarse en ellos.

Ejemplo: frente a la necesidad de buscar un dato, una persona de una generación intermedia con habilidad 2.0 desarrollada (no “innata”), encontrará más rápi-

do la información buscada que un joven que solo cuenta en su haber con el manejo de la tecnología.

En el contexto actual, además de lo antedicho, existe una fuerte preocupación acerca de la importancia de crear un clima de bienestar dentro de la organización. Como en otros casos, muchos de estos temas no son nuevos, sino todo lo contrario. Sin embargo, creo que una vez más ha cambiado el contenido de este requerimiento. El bienestar puede estar asociado con oficinas bien ambientadas e, incluso, con la oferta de beneficios adicionales para los colaboradores, como gimnasios o espacios desconstrutturados para pequeñas pausas en la tarea. Si bien comparto todos estos elementos *externos* de bienestar, no puede ser la única forma de atender a la necesidad de lograr un buen clima.

El bienestar debería alcanzarse como consecuencia de que las personas están entusiasmadas por lo que hacen y por su futuro. ¿Cómo lograrlo? Cuando las personas sienten que están creciendo y cuando encuentran sentido a su tarea. Cuando comprenden cómo su quehacer cotidiano se relaciona con los fines últimos de la organización y, al mismo tiempo, pueden ver cómo esa tarea que realizan impactará en su propio futuro.

En resumen, no hay que partir de juicios previos, no dar nada por sentado. Habrá que analizar los distintos casos y situaciones, y preparar a los directivos y jefes de todos los niveles de cara al año 2020.

La era de la colaboración

Retomando un comentario de páginas anteriores, una pregunta que usualmente se formulan (y también me la formulan a modo de consulta, en diferentes ámbitos) tanto directivos de otras áreas como gerentes de Recursos Humanos es: ¿cuáles son los aspectos positivos, desde la mirada organizacional, del uso de los *social media*?

Inmediatamente surge la palabra *colaboración*, para unos con connotación positiva, y para otros ciertamente negativa, al temer que dicha “colaboración” no se produzca exclusivamente dentro de la propia organización, sino que sus efectos favorables beneficien a agentes externos.

Como ya hemos enfatizado, los *social media* existen más allá de que una organización los considere o no dentro de sus métodos de trabajo. Los eventuales riesgos ya existen y para enfrentarlos se deben fijar políticas adecuadas. Una vez que se definieron estos aspectos se deben analizar también los múltiples usos beneficiosos desde la mirada de la organización.

De todos modos, no debe perderse de vista que los *social media* son solo herramientas y que si se desea, por ejemplo, incrementar la colaboración entre los integrantes

de una organización, no alcanza con implementar una herramienta. Primero deberá desarrollarse la competencia *Colaboración*², para lograr que los colaboradores evidencien comportamientos de apertura al intercambio. La cultura colaborativa se facilita con los *social media*, pero para que sea realmente efectiva se deben evidenciar comportamientos de colaboración entre los distintos integrantes de la organización (en todos sus niveles).

Para que la colaboración realmente se verifique, será de suma importancia que se establezca una red de intercambio de conocimientos entre pares, además del clásico binomio “jefe-colaborador” que, como siempre, deberá estar presente, es decir, uno suma al otro para hacer un conjunto atractivo tanto para la empresa como para los individuos que la integran.

La suma de ambos caminos (en lugar de seguir solo uno de ellos) permitirá el surgimiento de una organización más orientada al aprendizaje.

Por lo tanto, la formación y el aprendizaje, usualmente considerados “uno a uno”, es decir, de manera individual –una idea que no está mal, muchas veces es necesario que así sea–, deberán comenzar a analizarse, además, desde otra perspectiva.

Para alcanzar los resultados finales deseados será necesario un aprendizaje más amplio: el aprendizaje individual, el aprendizaje del equipo y, finalmente, el aprendizaje de la organización en su conjunto.

En cuanto a la colaboración, hay que tener en cuenta que ya se la proponía como resultado deseable a través de herramientas utilizadas desde hace tiempo, por ejemplo, la intranet (Web 1.0). Sin embargo, la efectividad de su utilización no fue la esperada.

Por lo tanto, y para que la colaboración no sea un mito, sino una realidad, será necesario desarrollar la competencia *Colaboración*, ya mencionada, junto con el cambio de roles de jefes, colaboradores, pares, etc. No alcanza solo con poner a disposición una herramienta. Los *social media* son, en esencia, herramientas colaborativas, pero desde la mirada organizacional será necesario hacer algo más para encauzar sus potencialidades en función de los objetivos organizacionales.

Para tener en cuenta. Bibliografía

Los temas de este capítulo han sido expuestos de manera resumida y sintética. Se trata solo de una guía. El lector interesado en llevar a cabo las propuestas pre-

² *Colaboración*. Capacidad para brindar apoyo a los otros (pares, superiores y colaboradores), responder a sus necesidades y requerimientos, y solucionar sus problemas o dudas, aunque las mismas no hayan sido manifestadas expresamente. Implica actuar como facilitador para el logro de los objetivos, a fin de crear relaciones basadas en la confianza. Fuente: *Diccionario de competencias. La Trilogía. Tomo I*. Ediciones Granica. Buenos Aires, 2009.

sentadas y que desee ampliar la información al respecto puede continuar leyendo otras obras:

- Para profundizar sobre los nuevos liderazgos y las aplicaciones de las redes sociales en los temas del área: *Social media y Recursos Humanos*.
- Sobre los subsistemas de Recursos Humanos: *Dirección estratégica de Recursos Humanos y Dirección estratégica de Recursos Humanos. Casos*.
- Para conocer sobre Gestión por competencias y cómo implantar esta metodología: *Diccionario de competencias. La trilogía. Tomo I; Diccionario de comportamientos. La trilogía. Tomo II; Diccionario de preguntas. La trilogía. Tomo III*.
- Sobre las herramientas de RRHH: *Las 50 herramientas de Recursos Humanos que todo profesional debe conocer*.
- Para profundizar sobre términos, ampliar conceptos y conocer múltiples opciones al respecto: *Diccionario de términos de Recursos Humanos*.
- Sobre Desarrollo, Capacitación y Programas internos para el desarrollo: *Desarrollo del talento humano; Codesarrollo, y Construyendo talento*.

Indicadores para medir el grado de eficacia de la gestión de Recursos Humanos en relación con los temas del capítulo

En las cuatro páginas siguientes el lector encontrará dos grupos de indicadores. Unos para evaluar la visión actual sobre la utilización de los *social media* y, a continuación, para evaluar la visión de cara al futuro de los *social media*. Para cada uno de los dos grupos de indicadores se incluyen:

- Primero, algunos indicadores a tener en cuenta relacionados con los temas del capítulo, clasificados por categorías, desde aquellos considerados como no deseables (ROJO, implica que se debe mejorar sensiblemente) hasta los satisfactorios (VERDE, nivel de acuerdo con lo esperado o superior) junto con un nivel intermedio (AMARILLO, que indica que se debe mejorar). Los indicadores aquí expuestos no son todos los posibles; el lector podrá identificar otros adicionales a estos.
- A continuación, una página para registrar los indicadores observados en su propia organización.

Más adelante, el registro de los indicadores reales actuales le será de gran utilidad para analizarlos nuevamente, luego de haber puesto en práctica las sugerencias ofrecidas en este libro y, de ese modo, direccionar su accionar hacia el objetivo central: incrementar el valor de marca del área de Recursos Humanos.



Indicadores acerca de la percepción sobre la era de la hiperconectividad y la colaboración; visión actual sobre los social media

INDICADORES A TENER EN CUENTA



ROJO

- No hay políticas sobre *social media*, en ninguna de sus variantes.
- No se utiliza *social media* en selección de personas. No está “bien visto” investigar sobre los postulantes en la red.
- Un Directivo/profesional puede participar en foros colaborativos utilizando su mejor criterio. Se asume que cada uno es responsable de sus acciones.

No son todos los posibles

INDICADORES A TENER EN CUENTA



AMARILLO

- Existen políticas internas sobre la utilización de *social media* en sus horas laborales.
- La utilización de *social media* en selección de personas es a criterio de quien lleva adelante el proceso de selección.
- Un Directivo/profesional puede participar en foros colaborativos utilizando su mejor criterio y, de algún modo, controla a sus subordinados.

No son todos los posibles

INDICADORES A TENER EN CUENTA



VERDE

- Existen políticas internas sobre la utilización de *social media* tanto interna como externamente.
- Los procedimientos de Selección de personas incluyen la utilización de *social media*.
- La empresa cuenta con un área que coordina la participación en foros colaborativos para todos los integrantes de la organización.

No son todos los posibles



ROJO: Implica que en la temática en cuestión se debe mejorar sensiblemente. Por lo tanto, debe ponerse en práctica algún plan de acción, quizá de manera urgente.



AMARILLO: Implica que en la temática en cuestión se debe mejorar. Por lo tanto, debe elaborarse un plan de acción para lograrlo.



VERDE: Implica que en la temática en cuestión el nivel es el esperado o superior. No obstante, podría analizarse la pertinencia de encarar algún plan adicional para mejorar o consolidar el nivel alcanzado.



**Indicadores acerca de la percepción
sobre *la era de la hiperconectividad y la colaboración*;
visión actual sobre los social media en su organización**

¡Reflexione
e identifiquelos!



ROJO



AMARILLO



VERDE



ROJO: Implica que en la temática en cuestión se debe mejorar sensiblemente. Por lo tanto, debe ponerse en práctica algún plan de acción, quizá de manera urgente.



AMARILLO: Implica que en la temática en cuestión se debe mejorar. Por lo tanto, debe elaborarse un plan de acción para lograrlo.



VERDE: Implica que en la temática en cuestión el nivel es el esperado o superior. No obstante, podría analizarse la pertinencia de encarar algún plan adicional para mejorar o consolidar el nivel alcanzado.



Indicadores acerca de la percepción sobre *la era de la hiperconectividad y la colaboración;* *visión de cara al futuro sobre los social media*

INDICADORES A TENER EN CUENTA



ROJO

- Se considera que las redes sociales constituyen un tema relacionado con tecnología, por lo que el liderazgo respecto de ellas debe estar en manos de esa especialidad.
- Se asume que las redes sociales no modifican los métodos de trabajo.
- Se considera que las redes sociales se relacionan con las generaciones muy jóvenes.

No son
todos
los posibles

INDICADORES A TENER EN CUENTA



AMARILLO

- Se considera que las redes sociales constituyen un tema relacionado con tecnología, por lo que será esta área la que defina las políticas respecto de su uso, las cuales antes de publicarse, las verá con RRHH.
- Se asume que las redes sociales, ahora o en algún momento, formarán parte de las áreas comerciales (venta y/o promoción de productos/servicios).
- Se considera que las redes sociales se relacionan solo con algunas personas de la organización.

No son
todos
los posibles

INDICADORES A TENER EN CUENTA



VERDE

- Se considera que las redes sociales constituyen un tema relacionado con tecnología que modifica comportamientos y la cultura organizacional, por lo que el liderazgo respecto de ellas debe estar en manos de la Dirección de RRHH.
- Se asume que las redes sociales deben incorporarse a los diferentes métodos de trabajo.
- Se considera que las redes sociales se relacionan con todas las generaciones y niveles organizacionales.

No son
todos
los posibles



ROJO: Implica que en la temática en cuestión se debe mejorar sensiblemente. Por lo tanto, debe ponerse en práctica algún plan de acción, quizá de manera urgente.



AMARILLO: Implica que en la temática en cuestión se debe mejorar. Por lo tanto, debe elaborarse un plan de acción para lograrlo.



VERDE: Implica que en la temática en cuestión el nivel es el esperado o superior. No obstante, podría analizarse la pertinencia de encargar algún plan adicional para mejorar o consolidar el nivel alcanzado.



**Indicadores acerca de la percepción
sobre *la era de la hiperconectividad y la colaboración*;
visión de cara al futuro sobre los social media en su organización**

¡Reflexione
e identifiquelos!



ROJO



AMARILLO



VERDE



ROJO: Implica que en la temática en cuestión se debe mejorar sensiblemente. Por lo tanto, debe ponerse en práctica algún plan de acción, quizá de manera urgente.

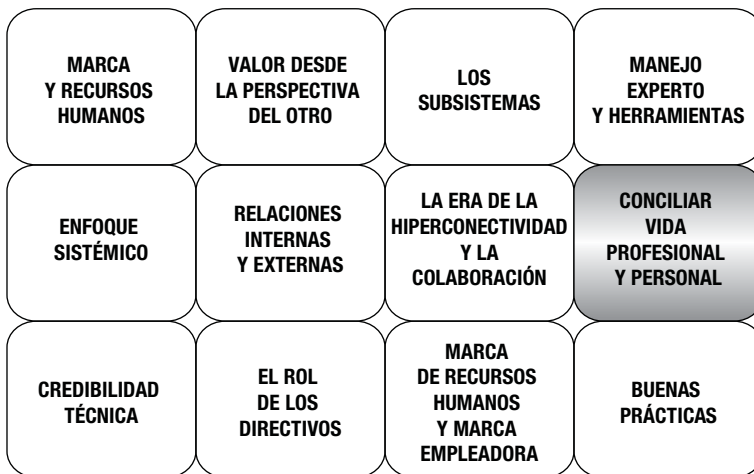


AMARILLO: Implica que en la temática en cuestión se debe mejorar. Por lo tanto, debe elaborarse un plan de acción para lograrlo.



VERDE: Implica que en la temática en cuestión el nivel es el esperado o superior. No obstante, podría analizarse la pertinencia de encargar algún plan adicional para mejorar o consolidar el nivel alcanzado.

Conciliar vida profesional y personal



Temas del capítulo

- Conciliar vida profesional y personal. Concepto
- Conciliar vida profesional y personal y su relación con la marca de Recursos Humanos
- Acciones concretas en relación con la conciliación entre vida profesional y personal, desde la mirada organizacional
- Los *social media* y la conciliación de la vida personal y profesional
- Para tener en cuenta. Bibliografía
- Indicadores acerca de la percepción sobre *conciliar vida profesional y personal*
- Indicadores acerca de la percepción sobre *conciliar vida profesional y personal* en su organización

Conciliar vida profesional y personal. Concepto

El concepto "conciliar vida profesional y personal" hace referencia a la tarea constante que todas las personas realizan para llevar adelante, con equilibrio, su desarrollo laboral y profesional, por un lado, y por otro la plena realización de sus necesidades y deseos personales. El varón y la mujer necesitan, por razones económicas y psicológicas, crecer en el ámbito laboral, lo que sin duda implica un proceso altamente demandante. Pero también anhelan disponer de energías suficientes para su dimensión personal, que no solo está referida a la familia sino a una variedad más amplia de intereses y anhelos.

La conciliación entre los diferentes planos es de interés tanto individual como organizacional.

Hasta no hace muchos años esta temática se denominaba *balance vida-trabajo* y estaba referida, generalmente, a la situación de la mujer. Hoy en día, y más aún entre las nuevas generaciones, la armonía de intereses personales se considera una problemática de todos, independientemente del sexo o el nivel socioeconómico.

La expresión "intereses personales" se utiliza para designar al conjunto de los diferentes planos de acción en la vida de una persona. Nos referiremos a este asunto en las páginas siguientes.

El poseer múltiples intereses es una situación que se presenta tanto en varones como en mujeres, y esa multiplicidad de tópicos debe ser administrada adecuadamente. Más allá de que entre los varones ciertos roles o intereses pueden ser menos exigentes que otros, y que en las mujeres algunos de ellos se viven como "más obligatorios", toda persona posee diferentes intereses que, a su vez, pueden variar a lo largo de la vida.

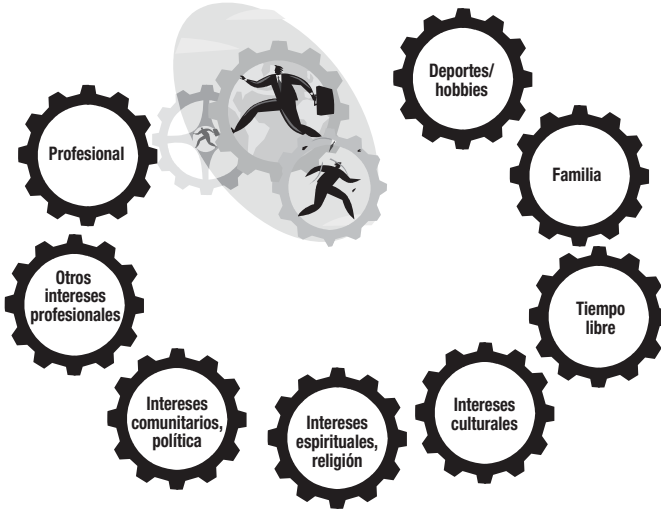
Al mismo tiempo, es cierto que muchos de los roles o intereses mencionados pueden no darse todos juntos y simultáneamente.

En el gráfico de la página siguiente se expone una agrupación de temas representativa de los posibles intereses de una persona.

Analizándolo, podemos observar los distintos intereses:

- *Profesional*. Actividad remunerada o mediante la cual la persona se gana la vida.
- *Otros intereses profesionales*. Complementarios o no de la actividad principal.
- Intereses comunitarios, política.
- Intereses espirituales, religión.

Intereses diferentes en una misma persona



- *Intereses culturales.* En este grupo se puede incluir cualquier manifestación cultural, como la música, las artes plásticas, etcétera.
- *Deportes / hobbies.*
- *Familia.* Esta categoría puede incluir al grupo familiar más cercano o, en una concepción más amplia, otros vínculos familiares y relaciones de amistad.
- *Tiempo libre.* Actividades recreativas no incluidas en otras categorías.

La enumeración realizada puede ser incompleta y no implica un orden de prioridad. Además, cada ítem puede abrirse en otros; por ejemplo, en lo que respecta a *familia*, una persona puede tener su “familia directa” y luego otros familiares menos cercanos. Del mismo modo, pueden abrirse los otros ítems mencionados en categorías adicionales o intermedias.

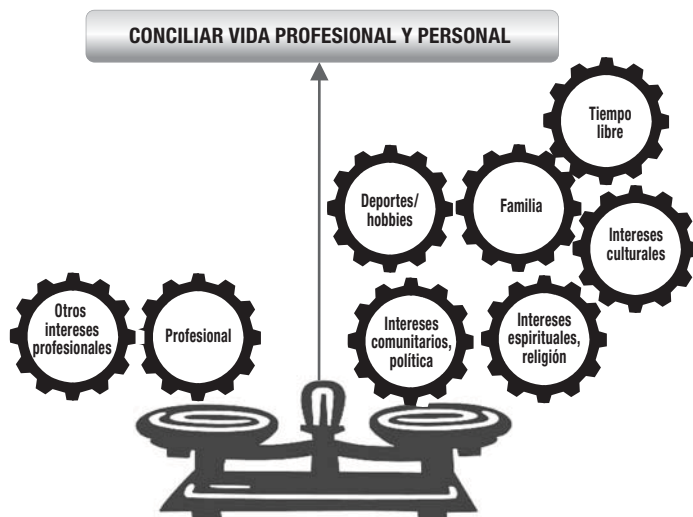
Completando la idea del párrafo anterior, la referencia a la familia no solo implica la ya mencionada familia directa, denominación que usualmente se utiliza para referirse a aquella formada por una persona al contraer matrimonio. La familia próxima (o directa) puede estar también conformada por padres, hermanos u otros familiares. Cada persona tiene constituidas sus relaciones familiares de una

manera particular. En un caso, un vínculo con un tío puede ser lejano y en otro, esta figura ser de vital importancia para la persona en cuestión.

Es importante destacar que en lo expuesto hasta aquí no se han indicado todas las actividades posibles que puede llevar a cabo una persona. Entre los intereses personales –expresión que, como ya se dijo, incluye también los intereses de tipo profesional–, no se han mencionado otras tareas que las personas realizan y, desde ya, son necesarias, como asistir a controles médicos, los cuales a su vez podrán ser sugeridos por la organización donde dicha persona trabaja o por propia iniciativa, o la reparación de desperfectos en el hogar, solo por mencionar dos actividades frecuentes en la vida de todos nosotros.

La diversidad de intereses puede variar entre una persona que se desempeña en una organización de cualquier tipo y un político, un religioso o un deportista profesional, solo por mencionar algunas variantes. Se desarrolla, para una mejor exposición del tema, una de estas variantes, ampliamente abarcativa: el trabajador organizacional. Esta opción se relaciona, a su vez, con un sinnúmero de posibles variantes: un colaborador de cualquier nivel de un banco, de una empresa industrial, comercial, o de una oficina gubernamental, solo por citar algunos casos.

El trabajador organizacional podrá pertenecer a una empresa con muchos colaboradores o con pocos, de tipo nacional o transnacional, una dependencia del



gobierno o una ONG, la Justicia o una fuerza de seguridad. Todos los ejemplos mencionados son organizaciones y los que allí trabajan pueden ser considerados *trabajadores organizacionales*.

La idea que se desea expresar a través de las palabras “trabajador organizacional” involucra diferentes personas: un directivo de alto nivel, el dueño de la empresa que desempeña funciones dentro de la misma, un colaborador que ocupe un puesto no jerarquizado. Todas las personas, no importa su nivel o tipo de ocupación, tienen otros intereses además de los profesionales.

La situación que se observa en la actualidad es que personas de todas las generaciones consideran sus intereses personales y profesionales de una manera diferente a lo que se podía observar anteriormente, dándole mayor importancia a la conciliación de los distintos aspectos.

Se puede especular sobre las razones de esta nueva realidad. Una razón posible, por ejemplo, es que los *baby boomers*¹ tienen hijos de la generación *millennials*² y estos los han influenciado. Más allá de que –considerando grandes tendencias– las generaciones mantienen sus rasgos característicos, es igualmente cierto el solapamiento de comportamientos entre generaciones en diferentes aspectos. Este es uno de ellos.

Conciliar vida profesional y personal y su relación con la marca de Recursos Humanos

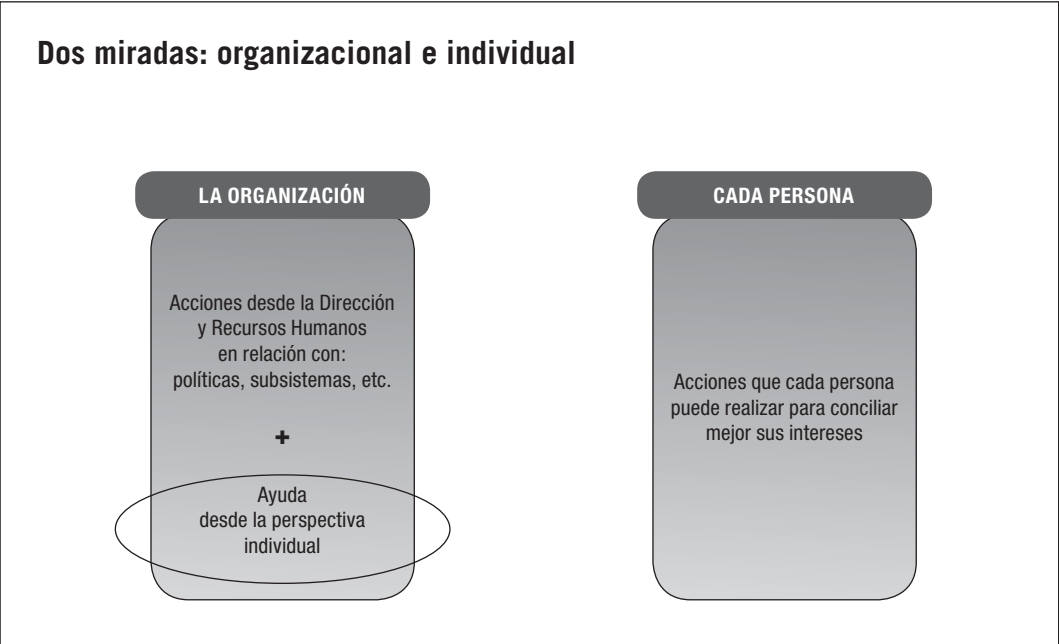
Hasta aquí el lector se podrá preguntar la razón de incluir, en esta obra, la conciliación de la vida profesional y personal, que si bien es una temática muy relevante, parece no ser un “problema” desde la mirada de la organización. Esto último, si bien puede ser un pensamiento reflejo en algunas personas, no responde a la realidad.

En la actualidad, la conciliación de la vida profesional y personal de todos los integrantes de la organización es un tema prioritario en la agenda de la alta dirección. En cuanto al tema de esta obra, el valor de marca del área de Recursos Humanos es un aspecto de vital importancia.

¿Qué puede hacer el área de Recursos Humanos para que todos los integrantes de la organización mejoren su conciliación de vida? Mucho, y sobre múltiples aspectos. La idea se expresa en el gráfico siguiente. Una serie de acciones que surgen desde la organización, de la mano de la máxima conducción y del área de

1 Nacidos entre 1946 y 1964.

2 Nacidos a partir de 1997.



Recursos Humanos, que abarca desde políticas hasta métodos y procedimientos. También, desde la organización, es posible ayudar a los colaboradores de todos los niveles para que cada uno mejore la conciliación de intereses desde su perspectiva individual.

En materia de procedimientos, uno de los principales aspectos que ayudan sobremanera a alcanzar un mejor equilibrio en la vida profesional, es la correcta implementación de los subsistemas de Recursos Humanos. Cuando una persona ocupa un puesto para el cual posee las capacidades requeridas –solo por poner un ejemplo de buenas prácticas organizacionales–, el individuo está mucho más cerca de alcanzar un adecuado equilibrio de sus distintos roles.

Adicionalmente, se sugiere considerar otras acciones, siempre en relación con las buenas prácticas organizacionales, como implementar –cuando sea pertinente– el teletrabajo, considerar en los distintos programas internos los proyectos personales y los valores de los integrantes de la organización, implementar métodos eficaces para explorar en profundidad las motivaciones de los colaboradores, tanto en transferencias y promociones internas como frente a otras decisiones en materia de Recursos Humanos, etcétera.

Por último, y desde la perspectiva individual, el área de Recursos Humanos podrá diseñar actividades de formación para que las personas mejoren su planificación

y delegación, no solo respecto de temas organizacionales, sino con relación a sus otros intereses, como una forma de encontrar un adecuado equilibrio entre sus distintos ámbitos de actividad.

En el Capítulo 1, *Marca y Recursos Humanos*, se hizo referencia a los indicadores de medición. Entre los más utilizados se encuentran las *Encuestas de satisfacción laboral* o *Encuestas de clima laboral*. En los resultados de este tipo de mediciones, la buena o mala conciliación de vida influye de manera notable. Es decir, cuando los colaboradores, de todos los niveles, no viven sus vidas profesionales y personales en equilibrio, suelen expresarlo de una manera directa o, en muchas ocasiones, indirecta, con valoraciones negativas sobre aspectos diversos.

Frente a resultados negativos, las organizaciones intentan paliar sus efectos con diversas acciones, no siempre las adecuadas, pero en cualquier caso (buenas o malas decisiones), serán medidas tomadas *a posteriori* de la detección de un problema. Las buenas prácticas serán siempre el camino más adecuado para implementar acciones correctivas *antes* que los problemas se tornen evidentes.

En consecuencia, la mirada de los profesionales de Recursos Humanos y directivos sobre la problemática de la conciliación entre vida profesional y personal deberá incluir acciones concretas para que todos puedan alcanzar una mejor calidad de vida.

Como ya se comentara, un primer aspecto a tener en cuenta e incluir en el análisis es que la conciliación entre vida profesional y personal no es un tema que atañe solo a las personas individualmente consideradas. En muchos ámbitos se considera a la problemática de esta forma, y es un enfoque erróneo. Es una cuestión que debe involucrar a las organizaciones en las que estas personas se desempeñan.

Por lo tanto, conciliar vida profesional y personal es un tema que hoy integra la agenda –de preocupaciones y problemas a resolver– tanto de altos directivos como de otros niveles de conducción.

La referida conciliación no es una cuestión que deba minimizarse, reduciéndola a un problema que deben resolver los colaboradores por sí mismos. Debe ser abordada partiendo de una mirada estratégica, en especial, de cara al futuro, e integrada a los nuevos métodos y procedimientos de trabajo.

Para ello, uno de los primeros aspectos que hay que considerar es la adecuación persona-puesto (tema ya mencionado), teniendo en cuenta las capacidades de los colaboradores y lo que requiere el puesto que cada uno ocupa. Adicionalmente, debe considerarse la motivación de cada persona respecto de su puesto de trabajo.

Sobre este último punto, entre las buenas prácticas deberían instrumentarse *Encuestas sobre proyectos personales*.

También se debe considerar la conciliación entre vida profesional y personal en los métodos de trabajo; por ejemplo, implementar gestión por objetivos y, cuando sea posible, el trabajo a distancia (teletrabajo). En cuanto a formación, además de las ideas ya expuestas, se recomienda tener en cuenta la temática para la capacitación sobre ella de directivos y jefes. Los jefes directos son, usualmente, los primeros en detectar cuándo un colaborador tiene problemas serios de conciliación entre sus diferentes intereses. En algunos casos, esta detección temprana por parte de los jefes suele ser de gran ayuda, a fin de encontrar una solución satisfactoria para las partes involucradas.

Acciones concretas en relación con la conciliación entre vida profesional y personal, desde la mirada organizacional

Cuando los jefes, de todos los niveles, cumplen con sus respectivos roles de jefe (tema tratado en el Capítulo 10, *El rol de los directivos*) y, al mismo tiempo, todos los jefes cuentan con un adecuado desarrollo de sus capacidades esenciales, cualquier tipo de problemática relacionada con sus colaboradores será de más fácil solución; también, la conciliación de la vida profesional y la vida personal, tanto la propia de cada jefe como la de sus colaboradores directos.

En consecuencia, desde la organización se puede implementar una serie de buenas prácticas tendientes a la mejor conciliación de intereses de todos sus integrantes, tanto altos ejecutivos como colaboradores de todos los niveles. Como se expresara en las páginas finales del Capítulo 3, *Los subsistemas*, las buenas prácticas indican que cuando los subsistemas de Recursos Humanos están bien diseñados, generan una situación *ganar-ganar*. Es decir, es bueno para la organización y, al mismo tiempo, para todos sus integrantes.

La conciliación entre los diferentes planos es de interés tanto individual como organizacional. Hasta no hace muchos años esta temática se analizaba en relación con la mujer, en especial aquella que tuviera niños pequeños. Al pasar de ser un tema de las mujeres a una preocupación de todos, la cuestión incumbe, obviamente, a un mayor número de personas.

Hoy en día, y más aún con las nuevas generaciones, la armonía de intereses personales se considera una problemática de todos, independientemente del sexo, el tipo de familia o el nivel socioeconómico.

Si a los naturales problemas de la conciliación se suman otras circunstancias negativas, por ejemplo, jornadas laborales más extensas que lo habitual (o estándar)

según el tipo de actividad (a lo que, en algunos casos, se adiciona otra problemática, frecuente en grandes ciudades, cuando el traslado entre el hogar y el lugar de trabajo implica un tiempo extra considerable), esto atenta de manera directa contra la armonización de roles a la cual todas las personas generalmente aspiramos.

Como ya se comentara, la conciliación de intereses es, también, un tema organizacional. Muchas empresas trabajan para alcanzar este objetivo: que todos sus colaboradores concilien sus distintos intereses personales. Entre otras acciones, además de las ya mencionadas, se podrá incluir como parte de las competencias cardinales de la organización una que se denomina *Responsabilidad personal*³. Desde esta perspectiva se implementan programas para que cada integrante de la organización, cualquiera sea su nivel, ponga en práctica una serie de consejos tendientes a alcanzar ese equilibrio tan deseado.

Desde la organización se pueden implementar otras buenas prácticas, algunas muy sencillas, para mejorar la conciliación de los colaboradores; por ejemplo, explorar adecuadamente las motivaciones de los candidatos a trabajar en la organización, como resultado de lo cual no solo se tendrá un menor riesgo de rotación, sino que se asegurará que el nuevo puesto esté en relación con los intereses personales del futuro colaborador.

En resumen, los directivos de las organizaciones y los especialistas del área deberán tomar los recaudos necesarios para contar con una adecuada implementación de los subsistemas de Recursos Humanos y de las buenas prácticas en general.

Adicionalmente, los líderes de todas las áreas, para ser buenos conductores, deberán estar permanentemente atentos a la conciliación de vida profesional y personal de todos sus colaboradores.

Como se desprende de todo lo expuesto, la conciliación de intereses es un tema complejo, con muchas personas intervinientes y una gama de temas concurrentes. En adición a lo anterior, el equilibrio se modifica, es una cuestión cambiante por razones diversas: según el contexto, en función de las distintas etapas de la vida de las personas, solo por mencionar dos aspectos sumamente relevantes.

En síntesis, los directivos y jefes deberán conducir las organizaciones y sus áreas a cargo sobre la base de nuevos paradigmas: la cultura colaborativa (tema tratado en capítulos anteriores), el manejo de los objetivos organizacionales y personales, y una nueva forma de llevar adelante las relaciones interpersonales.

3 *Responsabilidad personal*. Capacidad para mantener el balance entre las obligaciones personales y profesionales, promover el logro de los objetivos corporativos y un adecuado ambiente laboral. Fuente: *Diccionario de competencias. La Trilogía. Tomo I*.

Los *social media* y la conciliación de la vida personal y profesional

La conciliación entre la vida personal y profesional es un tema que se vincula, usualmente, con las nuevas generaciones. Pero lo cierto es que, si bien hay una disposición entre los más jóvenes a estar más orientados a priorizar sus temas personales, esta tendencia actual involucra a personas de diferentes generaciones.

Por otra parte, las actividades laborales de diferente tipo invaden espacios personales, y muchas personas se llevan el trabajo a casa.

También se verifica la situación inversa: muchas personas llevan sus preocupaciones personales al ámbito laboral.

La proliferación de la utilización de los *social media* incide en nuestro comportamiento cotidiano y según se trate de una persona u otra, puede complicar o, por el contrario, facilitar la conciliación de los diferentes intereses.

Por ejemplo, muchas personas hoy cuentan con un teléfono “inteligente”, a través del cual pueden acceder a las redes sociales. En este supuesto, para unos, la posibilidad de estar conectados en todo momento puede resultar positiva ya que les brinda la tranquilidad de estar al tanto de todo lo que sucede en los diferentes planos, personal y profesional. A otros, la misma posibilidad les puede resultar una experiencia estresante.

Los *social media*, como otras herramientas tecnológicas, son solo eso, herramientas. Depende de las personas usarlas bien o mal.

Basada en mi experiencia personal, yo podría afirmar que son una gran ayuda. Pero para otra persona, aun en circunstancias similares, el uso de *social media* podría ser un factor negativo.

Para tener en cuenta. Bibliografía

Los temas de este capítulo han sido expuestos de manera resumida y sintética. Se trata solo de una guía. El lector interesado en llevar a cabo las propuestas presentadas y que desee ampliar la información al respecto puede continuar leyendo otras obras:

- Sobre la mejor manera de conciliar diferentes aspectos de la vida: *Conciliar vida profesional y personal. Dos miradas: organizacional e individual, y 12 pasos para conciliar vida profesional y personal. Desde la mirada individual.*

- Para profundizar sobre los nuevos liderazgos y las aplicaciones de las redes sociales en los temas del área: *Social media y Recursos Humanos*.
- Sobre los subsistemas de Recursos Humanos: *Dirección estratégica de Recursos Humanos y Dirección estratégica de Recursos Humanos. Casos*.
- Para conocer sobre Gestión por competencias y cómo implantar esta metodología: *Diccionario de competencias. La trilogía. Tomo I; Diccionario de comportamientos. La trilogía. Tomo II; Diccionario de preguntas. La trilogía. Tomo III*.
- Sobre las herramientas de RRHH: *Las 50 herramientas de Recursos Humanos que todo profesional debe conocer*.
- Para profundizar sobre términos, ampliar conceptos y conocer múltiples opciones al respecto: *Diccionario de términos de Recursos Humanos*.
- Sobre Desarrollo, Capacitación y Programas internos para el desarrollo: *Desarrollo del talento humano; Codesarrollo, y Construyendo talento*.

Indicadores para medir el grado de eficacia de la gestión de Recursos Humanos en relación con los temas del capítulo

En las dos páginas siguientes el lector encontrará:

- Primero, algunos indicadores a tener en cuenta relacionados con los temas del capítulo, clasificados por categorías, desde aquellos considerados como no deseables (ROJO, implica que se debe mejorar sensiblemente) hasta los satisfactorios (VERDE, nivel de acuerdo con lo esperado o superior) junto con un nivel intermedio (AMARILLO, que indica que se debe mejorar). Los indicadores aquí expuestos no son todos los posibles; el lector podrá identificar otros adicionales a estos.
- A continuación, una página para registrar los indicadores observados en su propia organización.

Más adelante, el registro de los indicadores reales actuales le será de gran utilidad para analizarlos nuevamente, luego de haber puesto en práctica las sugerencias ofrecidas en este libro y, de ese modo, direccionar su accionar hacia el objetivo central: incrementar el valor de marca del área de Recursos Humanos.



Indicadores acerca de la percepción sobre *conciliar vida profesional y personal*



ROJO

- Altos índices de enfermedades relacionadas con el estrés.
- Incremento significativo de las ausencias justificadas (o no) y llegadas tarde.
- Entrevista de salida: los colaboradores al renunciar expresan motivos relacionados con horarios extensos, trabajo alejado del domicilio, interés en trabajar en otra especialidad y similares.

INDICADORES A TENER
EN CUENTA

No son
todos
los posibles



AMARILLO

- Incremento en los índices de enfermedades relacionadas con el estrés.
- Incremento no significativo de las ausencias justificadas (o no) y llegadas tarde.
- Entrevista de salida: los colaboradores al renunciar expresan problemas en relación con el cuidado de niños/familiares, políticas rígidas frente a permisos especiales, y similares.

INDICADORES A TENER
EN CUENTA

No son
todos
los posibles



VERDE

- Disminución o estancamiento en los índices de enfermedades relacionadas con el estrés.
- Disminución o estancamiento de las ausencias justificadas (o no) y llegadas tarde.
- La empresa ofrece al personal alternativas/apoyo para una mejor conciliación de vida profesional y personal.

INDICADORES A TENER
EN CUENTA

No son
todos
los posibles



ROJO: Implica que en la temática en cuestión se debe mejorar sensiblemente. Por lo tanto, debe ponerse en práctica algún plan de acción, quizá de manera urgente.



AMARILLO: Implica que en la temática en cuestión se debe mejorar. Por lo tanto, debe elaborarse un plan de acción para lograrlo.



VERDE: Implica que en la temática en cuestión el nivel es el esperado o superior. No obstante, podría analizarse la pertinencia de encarar algún plan adicional para mejorar o consolidar el nivel alcanzado.



Indicadores acerca de la percepción sobre *conciliar vida profesional y personal* en su organización

¡Reflexione
e identifiquelos!



ROJO



AMARILLO



VERDE



ROJO: Implica que en la temática en cuestión se debe mejorar sensiblemente. Por lo tanto, debe ponerse en práctica algún plan de acción, quizá de manera urgente.



AMARILLO: Implica que en la temática en cuestión se debe mejorar. Por lo tanto, debe elaborarse un plan de acción para lograrlo.



VERDE: Implica que en la temática en cuestión el nivel es el esperado o superior. No obstante, podría analizarse la pertinencia de encarar algún plan adicional para mejorar o consolidar el nivel alcanzado.

Credibilidad técnica



Temas del capítulo

- Credibilidad técnica. Concepto
- Credibilidad técnica para el director o gerente del área de Recursos Humanos
- Credibilidad técnica para el joven que se inicia en el área de Recursos Humanos
- Comportamientos no deseables para cualquier integrante del área de Recursos Humanos
- Para tener en cuenta. Bibliografía
- Indicadores acerca de la percepción sobre *credibilidad técnica*
- Indicadores acerca de la percepción sobre *credibilidad técnica* en su organización

Credibilidad técnica. Concepto

El concepto “credibilidad técnica”, al igual que otros analizados en esta obra –como por ejemplo, “manejo experto”–, se aplica a cualquier área de la organización, ya sea Informática o Sistemas, Finanzas, Producción, etc. También al área de Recursos Humanos. Del mismo modo, la “credibilidad técnica” es un concepto aplicable a profesiones de cualquier tipo.

Dada la temática de esta obra, en este capítulo me estaré refiriendo, en especial, a la credibilidad técnica de los profesionales de Recursos Humanos. No obstante, sugiero al lector realizar paralelos y buscar semejanzas con otras especialidades, para comprender mejor el alcance y la profundidad de lo aquí expuesto.

Antes de iniciar el desarrollo del tema, creo importante compartir una imagen.

La idea de la figura es mostrar una moneda, con sus dos caras: por un lado, el manejo experto, y en la otra cara de la misma moneda, la credibilidad –en nuestra definición, credibilidad técnica–. Es decir, cuando una persona, de cualquier ámbito, evidencia un manejo experto, genera en las otras personas credibilidad. Este concepto tan sencillo que todos nosotros aplicamos en todo momento en nuestra vida cotidiana, no siempre se ve con la misma claridad en el ámbito de las organizaciones.

A continuación se expondrá la definición de la competencia *Credibilidad técnica* según *La Trilogía* (ver la referencia bibliográfica al final del capítulo).



Credibilidad técnica. Capacidad para alcanzar con precisión los objetivos planteados y superar los estándares de calidad establecidos, al comprender la esencia de los problemas complejos, generar soluciones prácticas y aplicables, y brindar beneficios tanto para el cliente como para la organización. Capacidad para generar confianza en los demás por su desempeño profesional y constituirse en un referente a quien consultar. Implica ser reconocido por poseer sólidos conocimientos y experiencia.

Si bien no es usual utilizar las dos competencias de manera conjunta, el concepto “credibilidad técnica” tiene íntima relación con otra competencia, que se define a continuación.

*Conocimientos técnicos*¹. Capacidad para poseer, mantener actualizados y demostrar todos aquellos conocimientos y/o experiencias específicas que se requieran para el ejercicio de la función a cargo, y mantener de manera constante el interés por aprender y compartir con otros los conocimientos y experiencias propios.

Analizando la definición de la competencia *Credibilidad técnica*, se puede observar que se divide en dos partes. La primera parte (“Capacidad para alcanzar con precisión los objetivos planteados y superar los estándares de calidad establecidos, al comprender la esencia de los problemas complejos, generar soluciones prácticas y aplicables, y brindar beneficios tanto para el cliente como para la organización”) es necesaria para que se sostenga la segunda parte de la definición (“Capacidad para generar confianza en los demás por su desempeño profesional y constituirse en un referente a quien consultar. Implica ser reconocido por poseer sólidos conocimientos y experiencia”) y presenta, además, un gran parecido con la competencia *Conocimientos técnicos*. En el caso que esta primera parte de la definición de la competencia *Credibilidad técnica* no se verifique, no será posible la segunda característica distintiva de la competencia (generar confianza).

Centraremos nuestro análisis especialmente en esta segunda frase de la competencia mencionada.

En pocas palabras, y a modo de un resumen inicial, la credibilidad técnica o profesional se basa en la percepción que los otros tienen, en relación con lo que cada persona hace. En el tema que nos convoca, la percepción en relación con la gestión del área de Recursos Humanos en su conjunto y en particular de sus integrantes.

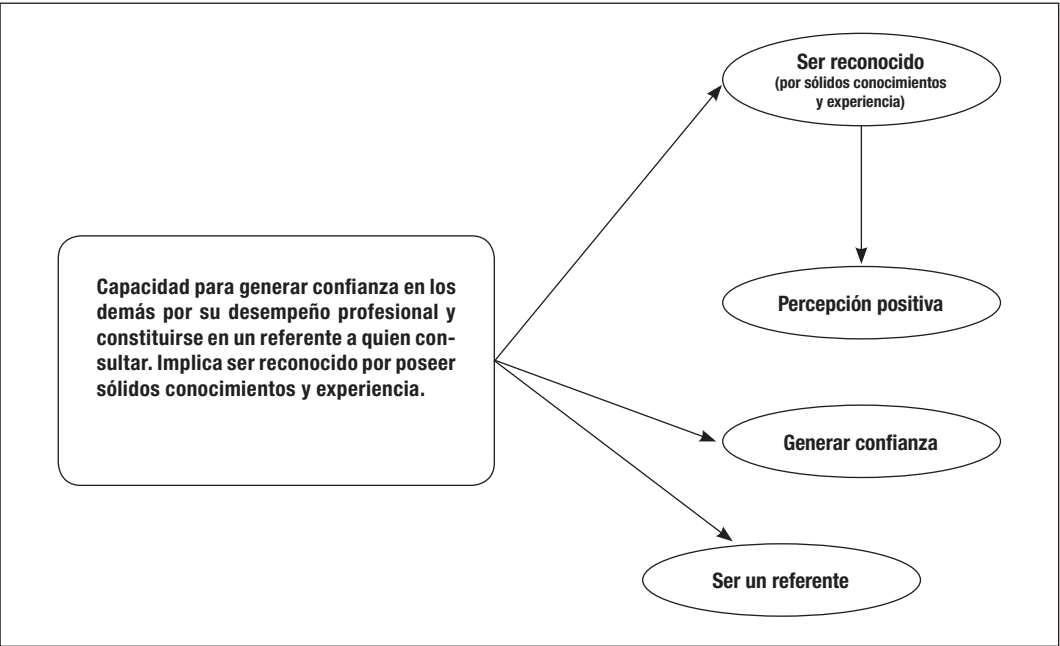
1 El concepto “conocimientos técnicos” incluye el manejo de idiomas y el dominio de cualquier temática en particular que un puesto de trabajo pueda requerir.

En un resumen esquemático, se podrían identificar los siguientes conceptos más relevantes (ver figura al pie).

Del gráfico deseo a su vez señalar dos conceptos como principales: la circunstancia por la cual una persona es reconocida por otra o por otras, *por poseer sólidos conocimientos y experiencia*, generando en los otros *confianza*, junto con una percepción positiva. Es decir, no alcanza con poseer sólidos conocimientos y experiencia, sino que estos niveles de conocimientos y experiencia deben alcanzar un nivel tal que los demás tomen conciencia de ello.

En una lectura rápida este concepto puede generar confusión, dado que podría pensarse que solo pueden tener credibilidad técnica las personas con mucho nivel y experiencia. No es así, la credibilidad técnica puede observarse en personas de todo nivel, en su justa medida y en relación con los roles que ocupan. Se desarrollará este tema más en detalle en los párrafos siguientes.

Continuando con la explicación del concepto “credibilidad técnica” y como ya se ha mencionado, la percepción es un elemento constitutivo importante. Ahora bien, dentro de nuestro análisis, la percepción a su vez podría ser dividida en dos partes: la percepción que cada uno tiene de sí mismo y la que genera en los otros.



¿Cómo trabajar de manera positiva en la propia percepción? A través de la reflexión personal y el conocimiento.

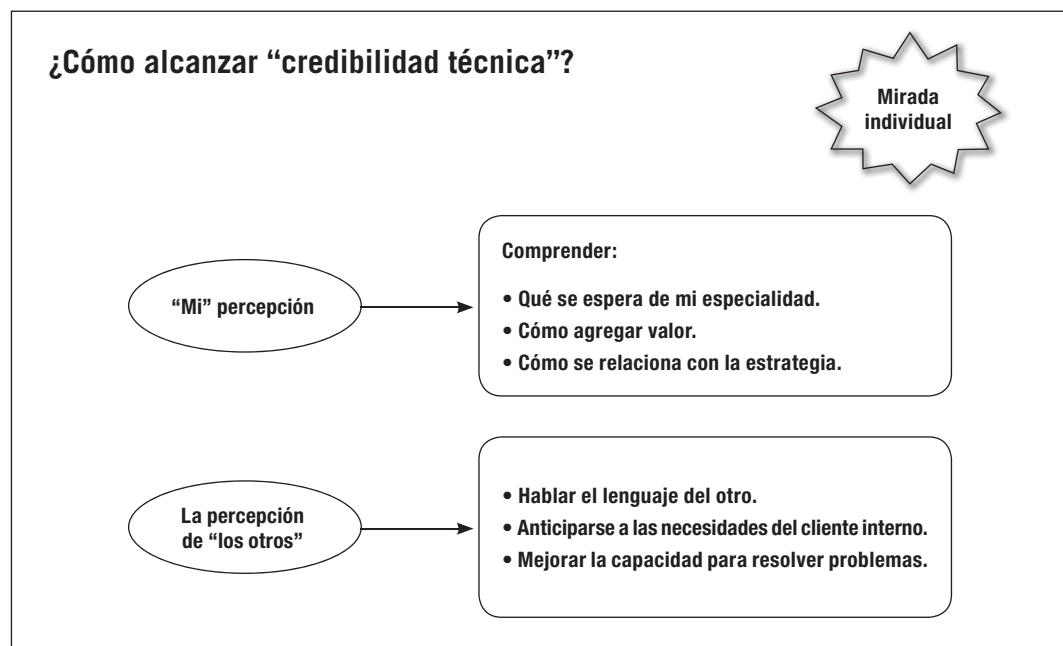
Por ejemplo, y como se indica en el gráfico siguiente, conocer qué esperan los clientes internos, las personas y la máxima conducción en relación con los temas de la especialidad –en nuestro caso, Recursos Humanos–. Sugiero al lector relacionar lo expresado con lo que se ha visto en el Capítulo 4, *Manejo experto y herramientas*.

Una vez que se tiene en claro qué esperan los distintos interesados de la especialidad RRHH, lo indicado es reflexionar acerca de cómo agregar valor a lo que se realiza desde la función. (Relacionar este aspecto con el Capítulo 2, *Valor desde la perspectiva del otro*).

Por último, se debe relacionar todo lo anterior con el valor agregado que la función de Recursos Humanos puede aportar a la estrategia organizacional.

Dos comentarios antes de continuar: todo lo antedicho aplica a cualquier otra área dentro de la organización. En cuanto al sector de RRHH, quizá el lector pueda agregar algún otro ítem a estos tres.

Ahora bien, continuando con el gráfico precedente, el propósito final será siempre alcanzar una valoración positiva en la percepción de las otras personas, en



especial, la máxima conducción, los clientes internos y todas las personas en general que integran la organización.

Uno de los aspectos fundamentales de esta tarea radica en la forma de establecer comunicación con otros interlocutores. (Relacionar con lo visto en el Capítulo 6, *Relaciones internas y externas*).

Para comunicarse realmente con otras personas, primero se debe escuchar, y luego hablar de un modo tal que la otra persona entienda el mensaje emitido. En el gráfico nos referimos a esta cuestión como “hablar el lenguaje del otro”. En el tema que nos ocupa, la sugerencia será no utilizar terminología “técnica” sino limitarse a explicar las cosas de manera llana y didáctica.

Una vez que hemos resuelto la forma de comunicación, pensar siempre en las necesidades del otro, anticipándose a ellas. En algunos casos no será posible, pero sí en muchas situaciones. No esperar que los clientes internos planteen los problemas, hacer esfuerzos por prevenirlos y anticipar soluciones.

Por último, mejorar lo máximo posible la capacidad para resolver problemas. En muchas ocasiones, el manejo experto será de gran ayuda.

Respecto de la mejor forma de resolver problemas, se sugiere remitirse al Capítulo 3, *Los subsistemas*; Capítulo 4, *Manejo experto y herramientas*; Capítulo 5, *Enfoque sistémico* y, por último, al Capítulo 12, *Buenas prácticas*.

Los aspectos que hemos señalado con el objeto de mejorar la percepción de los otros no son los únicos posibles. Pueden adicionarse nuevos enfoques y perspectivas.

En resumen, la credibilidad técnica o profesional no se logra a través de campañas publicitarias que expongan lo bien que se están haciendo las cosas ni obteniendo premios ni otras muestras de “prestigio”, valederas o no.

La credibilidad se alcanza a través de hechos que les permitan a los otros recibir beneficios concretos, producto de la gestión del área de Recursos Humanos.

La puesta en práctica de las recomendaciones volcadas en esta obra será de gran utilidad para alcanzar credibilidad técnica, tanto personal como del área en su conjunto. Dicha credibilidad, a su vez, será la base del valor de la marca.

A continuación se expondrán algunos ejemplos de comportamientos. En primer lugar, los más altos, que en nuestra metodología se los clasifica como “Grado A”. Estos comportamientos serían deseables o esperados para la máxima conducción del área de Recursos Humanos. Luego se continuará con el Grado D, o nivel mínimo de la competencia, comportamientos adecuados para los niveles iniciales. Cabe aclarar que, en nuestra metodología, entre los grados A y D se definen también los B y C.

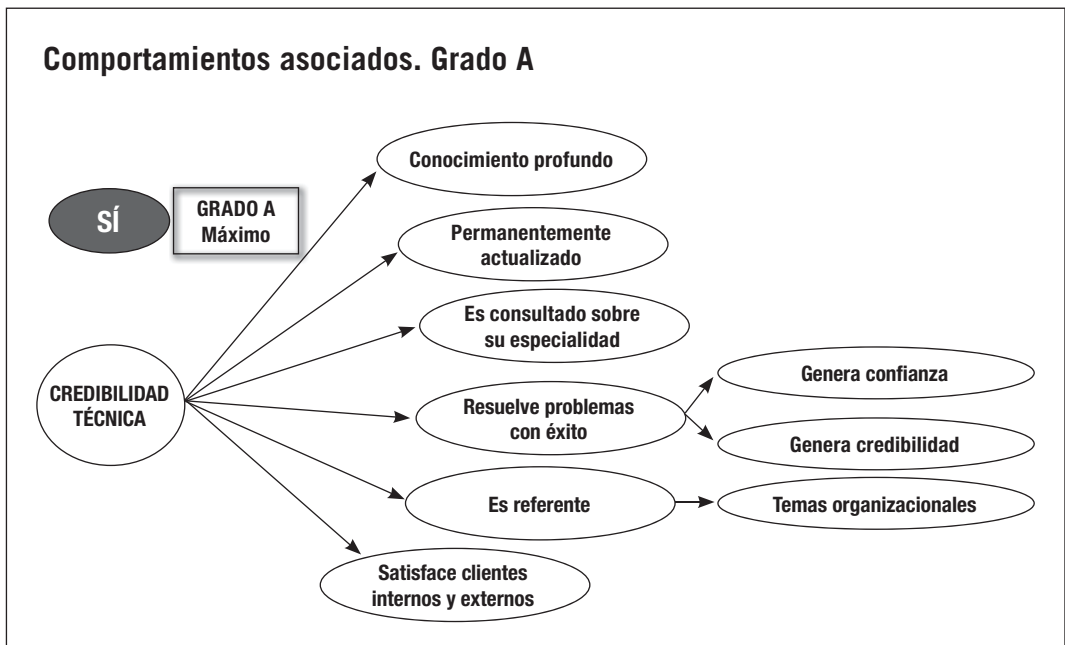
Es importante destacar que los comportamientos que se expondrán a continuación son de aplicación a directivos y gerentes de cualquier área o especialidad.

Credibilidad técnica para el director o gerente del área de Recursos Humanos

Las funciones de Recursos Humanos usualmente cuentan con un número 1 de área o sector. En algunas organizaciones será un vicepresidente, un director o un gerente. En otros casos se le asignan otras denominaciones. En esta obra no le damos importancia al título jerárquico en sí, sino a la relevancia de las funciones a su cargo.

Ejemplos de comportamientos Grado A para la competencia Credibilidad técnica

- Posee y demuestra profundidad y solidez en sus conocimientos técnicos, fundados en su permanente actualización en su área de especialidad y en su experiencia profesional.
- Logra que los demás perciban su nivel de preparación y confíen en él como fuente de consulta ante problemas técnicos.
- Traduce sus conocimientos en acciones cotidianas tendientes a la obtención de resultados, tanto para la organización como para el cliente, con



un alto grado de precisión y por encima de los estándares de calidad establecidos.

- Comprende la esencia de los aspectos complejos de los problemas y halla soluciones prácticas y beneficiosas para la organización y el cliente.
- Ayuda a solucionar los problemas de otras áreas.

Se identifican así los comportamientos más relevantes, que se exponen en forma sintética en el gráfico de la página anterior.

Del análisis del gráfico precedente, y siempre desde la perspectiva de la credibilidad y el valor de marca, se genera confianza en los otros cuando se resuelven problemas con éxito, a partir de lo cual se gana credibilidad. La consecuencia final será que la persona se constituya como un referente dentro de la organización en temas de su especialidad.

Esta mirada individual de los comportamientos reflejará la mirada global sobre el área en cuestión, en nuestro caso, Recursos Humanos.

Credibilidad técnica para el joven que se inicia en el área de Recursos Humanos

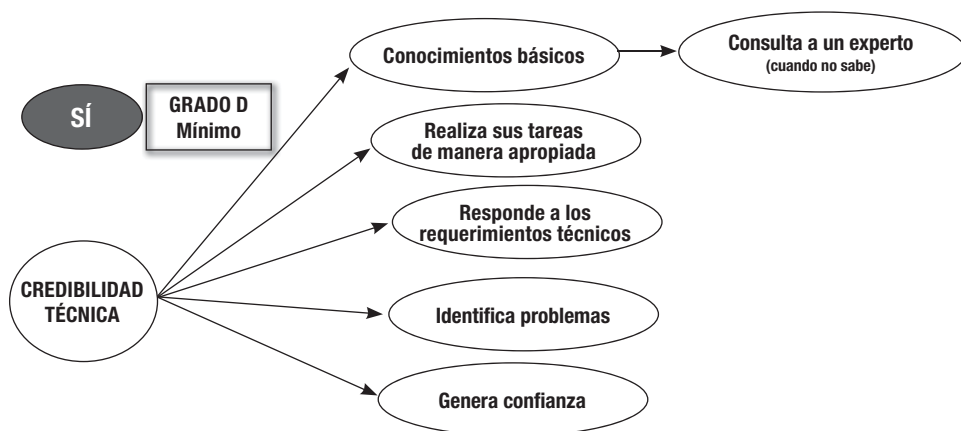
Las tareas y responsabilidades de un joven que se inicia en la especialidad pueden ser diversas. En cualquiera de los casos, los comportamientos esperados o deseables serán los del Grado D, el nivel mínimo de la competencia, que se describen a continuación.

Ejemplos de comportamientos Grado D para la competencia Credibilidad técnica

- Maneja los conocimientos básicos de su área de especialización.
- Lleva a cabo las tareas apropiadamente.
- Responde a los requerimientos técnicos de su área de especialidad.
- Identifica problemas técnicos de alta complejidad.
- Genera confianza en los niveles operativos a través de su desempeño.

Se identifican así los comportamientos más relevantes, aplicables a jóvenes que se inician en la especialidad o personas que ocupan puestos de menor jerarquía. En el gráfico siguiente se exponen de manera sintética.

Comportamientos asociados. Grado D



Como se observa en el gráfico precedente, no es esperable que un joven o un colaborador de nivel inicial posea un gran conocimiento de la especialidad. No obstante, deberá poseer los necesarios para ocupar su puesto de trabajo.

En el caso de un joven, el comportamiento que generará “credibilidad técnica” será que, cuando acerca de un tema no sepa lo suficiente, consulte con un experto.

Por el contrario, no genera credibilidad que una persona que no posee los conocimientos que le permitirían resolver una situación, a fuerza de buena voluntad, intente de todos modos brindar una solución. Más allá de que el resultado sea bueno, si el cliente percibe que se arribó a la solución por casualidad o por prueba y error, el profesional no habrá generado confianza y mucho menos credibilidad técnica.

Junto con los mencionados, podríamos señalar también otros comportamientos frecuentes en niveles iniciales, tales como investigar un tema cuando un jefe se lo solicita o, con la guía de su superior, aplicar métodos organizacionales y/o adoptar nuevas prácticas.

Para no extendernos en demasía, no se han analizado ni descrito aquí los grados B y C de la competencia. Los interesados en profundizar en el tema podrán consultar la bibliografía sugerida al final del capítulo.

Comportamientos no deseables para cualquier integrante del área de Recursos Humanos

Los comportamientos identificables como *no deseables* no se relacionan con ningún nivel en particular; por el contrario, pueden verificarse tanto en altos directivos como en jóvenes o profesionales de nivel inicial. En cualquier caso, siempre serán considerados como “no deseables”.

Ejemplos de comportamientos que evidencian ausencia o no desarrollo de la competencia Credibilidad técnica

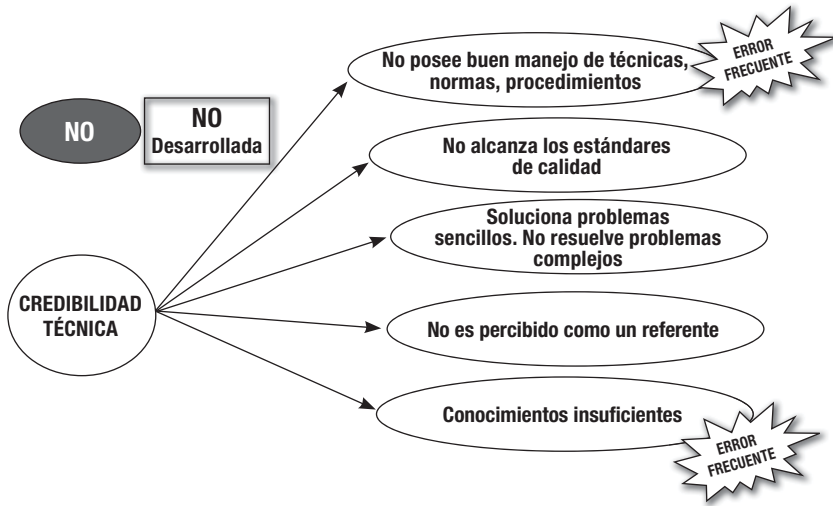
- No posee un buen manejo de las técnicas, normas y procedimientos de su área de especialización.
- Los trabajos que realiza no cumplen con los estándares de calidad requeridos por la organización.
- Brinda solución a problemas técnicos básicos y sencillos, pero no logra ofrecer una adecuada respuesta ante problemas de alta complejidad.
- No es percibido como un profesional con buen nivel de preparación, por lo que no es un referente al que se consulte.
- No tiene un buen manejo de los conocimientos esenciales requeridos en su área de especialización.

A modo de resumen, a continuación se identificarán los comportamientos “no deseables” más relevantes.

En los dos gráficos siguientes se mencionan, además, las falencias más frecuentes, lo cual no significa que se presenten todas juntos en una misma persona. Hay personas que, si bien saben mucho de su especialidad, no escuchan a los otros, o consideran que como son expertos en un tema también conocen las necesidades del otro, etc. Por lo tanto, la falta de credibilidad técnica obedece a múltiples causas, quizá también a algunas que no son mencionadas en este trabajo.

Algunos comentarios sobre los gráficos. Como ya se expresara, hemos identificado algunas falencias como las más frecuentes. En ocasiones, las organizaciones designan en Recursos Humanos a personas sin la preparación suficiente, pero no es el único problema. Quizá la situación que más se observa es funcionarios de RRHH que no se han actualizado en los últimos años.

Comportamientos que evidencian la competencia no desarrollada

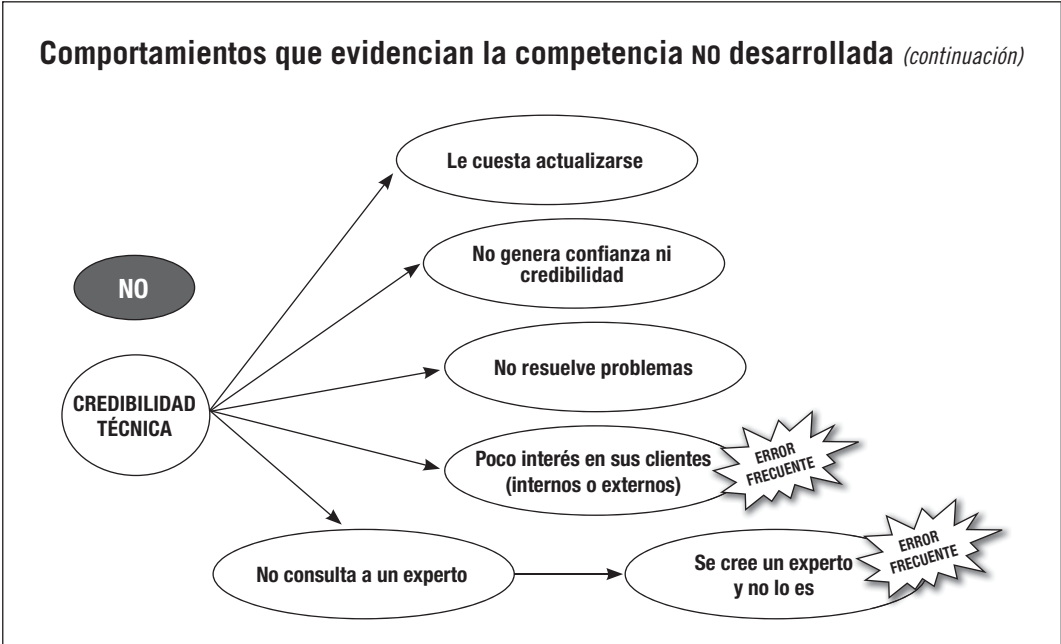


En la disciplina que nos convoca, no estar al tanto de las últimas tendencias –por poner un marco de tiempo, los cambios de los últimos diez años– implicará contar con conocimientos insuficientes. El ítem señalado como “no posee buen manejo de técnicas, normas, procedimientos” hace referencia a casos –no muy frecuentes– de personas que ignoran disposiciones de la gerencia y, en las observaciones más frecuentes, empresas de grandes dimensiones que utilizan criterios diferentes e incluso contradictorios para la realización de una misma tarea o función, al no contar con procedimientos estándar.

Cualquiera de las situaciones descritas en el párrafo anterior no necesariamente implicará resultados negativos, pero sí influyen de manera directa en la falta de credibilidad técnica por parte de las otras áreas.

Entre otras falencias frecuentes, además de las señaladas en el gráfico precedente, se han observado las que se detallan en el gráfico de la página siguiente.

Como un cierre a los aspectos “no deseables” en relación con la credibilidad técnica, creo importante remarcar dos de los señalados en el gráfico. Por un lado, el poco interés en los clientes, en especial, en los clientes internos. Esta situación se verifica por razones diversas –quizá RRHH tiene a su cargo muchas tareas y pocos colaboradores para llevarlas a cabo, o cualquier otro motivo–; lo importante es que se observa con frecuencia. El llamado de un cliente interno para solicitar cubrir



una vacante o cualquier otro pedido de características similares usualmente es visto como una “molestia”.

En las capacitaciones que realizamos, con el propósito de ayudarlos a identificar soluciones solicito a los especialistas en RRHH que identifiquen problemas sobre temas diversos: selección, desempeño, desarrollo, etc. La respuesta es casi unánime, los problemas están originados en sus clientes internos y en ningún caso se puede reconocer alguna deficiencia en el servicio brindado por parte del área de RRHH.

En la parte inferior del gráfico hemos señalado otro comportamiento frecuente, el cual puede observarse tanto en niveles iniciales como en directivos: creer que se sabe de todos los temas y no consultar a un experto cuando la situación lo amerite.

Para tener en cuenta. Bibliografía

Los temas de este capítulo han sido expuestos de manera resumida y sintética. Se trata solo de una guía. El lector interesado en llevar a cabo las propuestas presentadas y que desee ampliar la información al respecto puede continuar leyendo otras obras:

- Sobre los subsistemas de Recursos Humanos: *Dirección estratégica de Recursos Humanos y Dirección estratégica de Recursos Humanos. Casos.*
- Para conocer sobre Gestión por competencias y cómo implantar esta metodología: *Diccionario de competencias. La trilogía. Tomo I; Diccionario de comportamientos. La trilogía. Tomo II; Diccionario de preguntas. La trilogía. Tomo III.*
- Sobre las herramientas de RRHH: *Las 50 herramientas de Recursos Humanos que todo profesional debe conocer.*
- Para profundizar sobre términos, ampliar conceptos y conocer múltiples opciones al respecto: *Diccionario de términos de Recursos Humanos.*

Indicadores para medir el grado de eficacia de la gestión de Recursos Humanos en relación con los temas del capítulo

En las dos páginas siguientes el lector encontrará:

- Primero, algunos indicadores a tener en cuenta relacionados con los temas del capítulo, clasificados por categorías, desde aquellos considerados como no deseables (ROJO, implica que se debe mejorar sensiblemente) hasta los satisfactorios (VERDE, nivel de acuerdo con lo esperado o superior) junto con un nivel intermedio (AMARILLO, que indica que se debe mejorar). Los indicadores aquí expuestos no son todos los posibles; el lector podrá identificar otros adicionales a estos.
- A continuación, una página para registrar los indicadores observados en su propia organización.

Más adelante, el registro de los indicadores reales actuales le será de gran utilidad para analizarlos nuevamente, luego de haber puesto en práctica las sugerencias ofrecidas en este libro y, de ese modo, direccionar su accionar hacia el objetivo central: incrementar el valor de marca del área de Recursos Humanos.



Indicadores acerca de la percepción sobre *credibilidad técnica*

INDICADORES A TENER EN CUENTA



ROJO

- Frente a un problema de relevancia en relación con las personas, la alta gerencia propone (o contrata) un consultor. No solicita la opinión experta de RRHH.
- Los clientes internos perciben que el área de RRHH no alcanza los estándares de calidad esperados.
- RRHH no participa en los temas estratégicos de la organización ni en proyectos de mediano/largo plazo.

No son todos los posibles

INDICADORES A TENER EN CUENTA



AMARILLO

- Frente a un problema de relevancia en relación con las personas, la alta gerencia propone (o contrata) un consultor con la participación de RRHH.
- Los clientes internos no están satisfechos con la calidad de los distintos procesos de RRHH.
- RRHH participa en algunos proyectos/temas estratégicos de la organización, según el líder a cargo en cada caso.

No son todos los posibles

INDICADORES A TENER EN CUENTA



VERDE

- Frente a un problema de relevancia en relación con las personas, la alta gerencia solicita la opinión de RRHH. Si es necesario, luego se recurre a un consultor externo.
- Los clientes internos están muy satisfechos con los altos estándares de calidad del área de RRHH.
- RRHH participa en todos los temas/proyectos estratégicos de la organización.

No son todos los posibles



ROJO: Implica que en la temática en cuestión se debe mejorar sensiblemente. Por lo tanto, debe ponerse en práctica algún plan de acción, quizá de manera urgente.



AMARILLO: Implica que en la temática en cuestión se debe mejorar. Por lo tanto, debe elaborarse un plan de acción para lograrlo.



VERDE: Implica que en la temática en cuestión el nivel es el esperado o superior. No obstante, podría analizarse la pertinencia de encarar algún plan adicional para mejorar o consolidar el nivel alcanzado.



Indicadores acerca de la percepción sobre *credibilidad técnica* en su organización

¡Reflexione
e identifiquelos!



ROJO



AMARILLO



VERDE



ROJO: Implica que en la temática en cuestión se debe mejorar sensiblemente. Por lo tanto, debe ponerse en práctica algún plan de acción, quizá de manera urgente.

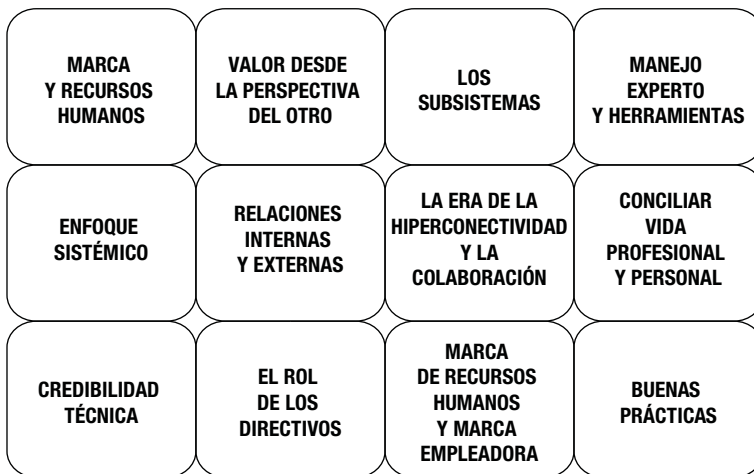


AMARILLO: Implica que en la temática en cuestión se debe mejorar. Por lo tanto, debe elaborarse un plan de acción para lograrlo.



VERDE: Implica que en la temática en cuestión el nivel es el esperado o superior. No obstante, podría analizarse la pertinencia de encarar algún plan adicional para mejorar o consolidar el nivel alcanzado.

El rol de los directivos



Temas del capítulo

- El rol de los directivos. Concepto
- Las competencias más importantes de un líder en la actualidad
- Las competencias imprescindibles en materia de liderazgo
- Las nuevas generaciones y los estilos de liderazgo
- Para tener en cuenta. Bibliografía
- Indicadores acerca de la percepción sobre *el rol de los directivos*
- Indicadores acerca de la percepción sobre *el rol de los directivos* en su organización

El rol de los directivos. Concepto

Los libros de management utilizan diferentes términos para denominar a los “directivos”. Dos de los más frecuentes son “gerentes” y “gerencia”, pero no son los únicos. Por mi parte, he escrito en varias obras acerca de ellos.

El término “gerencia” hace referencia a la persona o conjunto de ellas que dirige una organización, que la conduce tanto en los temas del día a día como en aquellos otros de corto, mediano y largo plazo.

Adicionalmente, el término “gerencia” permite referirse a un determinado puesto dentro de una estructura. Por ejemplo: Gerencia General, Gerencia Administrativo-Financiera, Gerencia de Producción, Gerencia de Ventas, Gerencia de Recursos Humanos, solo por citar algunos usos frecuentes.

Se utiliza “gerenciamiento” para referirse a la acción de dirigir un grupo de personas o un proyecto, y “gerente” para designar a la persona responsable por la gestión de una organización en su conjunto o de un área o sector. Usualmente se le adiciona al término gerente una palabra que brinda mayor información sobre la responsabilidad a cargo. Ejemplos:

- Gerente General, responsable por la gestión de la organización en su conjunto.
- Gerente de Producción, responsable por la gestión de esa área en particular.

También se utilizan con frecuencia las expresiones “gerente de línea” para calificar al ejecutivo que dirige a un grupo de colaboradores en torno a una determinada temática y es responsable de alcanzar determinadas metas organizacionales; y “gerente *staff*” al ejecutivo cuya función principal es apoyar y asesorar a los gerentes de línea, y quien puede tener, también, un equipo de colaboradores que realizan en conjunto la ya mencionada función de apoyo.

Para hacer una suerte de compendio de muchas otras opiniones, vertidas en distintas obras por autores diversos, hemos acuñado una denominación: *rol del jefe*, utilizada tanto en un libro que lleva esa expresión como título, como en otros textos relacionados con el tema.

Para una mejor comprensión, primero hay que destacar que el término *jefe* involucra a todos los que cumplen dicho rol, desde el número 1 de la organización hasta aquel otro que solo tiene a su cargo un reducido número de colaboradores. El dueño de una empresa que ejerce un rol de conducción también es un jefe.

En cuanto a la expresión “rol del jefe”, se trata de un concepto integrador de las diversas facetas de la actividad de todo jefe. Enfoca su papel dentro de la organiza-

ción, agregando a sus funciones tradicionales otras responsabilidades y tareas inherentes a esta condición (de jefe). Por ejemplo: seleccionar colaboradores, evaluar su desempeño y entrenarlos, solo por nombrar algunas.

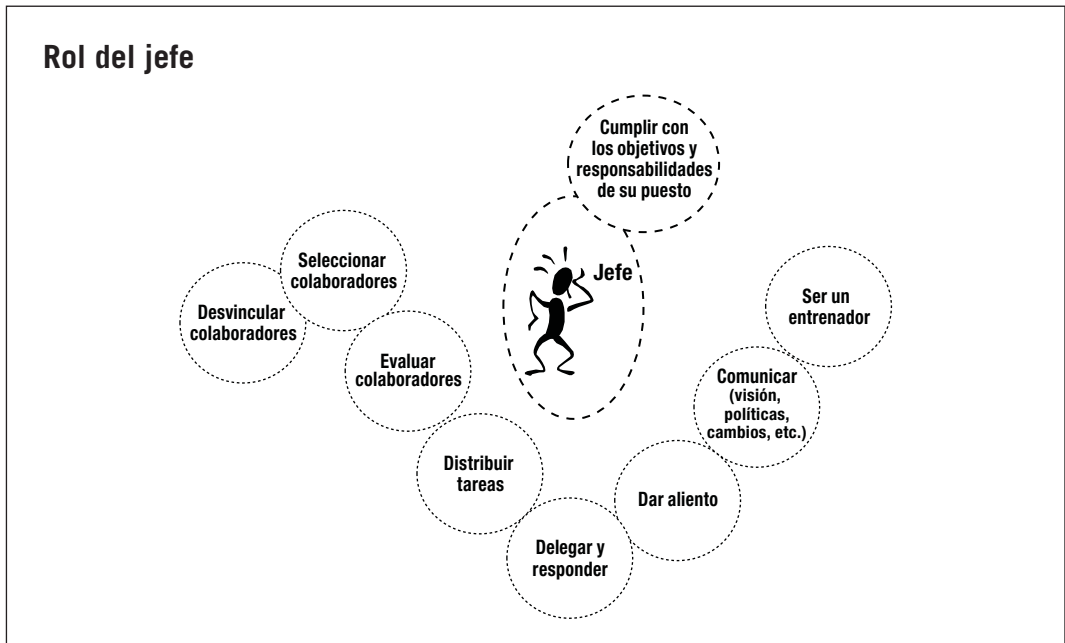
Los distintos roles de un jefe se exponen en la figura al pie.

Un directivo o jefe, de cualquier área, debe asumir, además de las tareas inherentes a su puesto, una serie de responsabilidades adicionales por el mero hecho de ser jefe, es decir, por tener a otras personas a su cargo.

Entre los roles más importantes que debe asumir todo jefe se podría destacar la selección de su equipo de colaboradores. Pero no siempre será esta su responsabilidad, ya que muchas veces la persona asume una posición con colaboradores que ya están en sus puestos. En cualquiera de las dos situaciones descritas un jefe evalúa a sus colaboradores, en el día a día y en las ocasiones que la organización haya definido para la evaluación del desempeño. Entre las funciones importantes también sobresalen la distribución de tareas y la delegación.

Adicionalmente a todo lo anterior, una persona que ocupa una posición de conducción asume ciertas responsabilidades de comunicación, ya sea por delegación de sus propios jefes o por propia iniciativa.

Por último, entre los roles de mayor relevancia surge la figura del *jefe entrenador*, que combina algunas responsabilidades ya mencionadas, como evaluar a sus



colaboradores en el día a día, junto con el aliento oportuno tanto cuando una persona hace las cosas bien como cuando algo no sale bien y se debe dar soporte al colaborador para que continúe perseverando hasta alcanzar el objetivo buscado. Un jefe entrenador dice de manera cotidiana y natural, según corresponda: “está muy bien”, “debería mejorar”, “no está bien, debería hacerse de tal otro modo”. El jefe entrenador no es aquel que dicta cátedra a sus colaboradores, sino que en todo momento los guía, tanto con relación a los conocimientos como a los comportamientos (competencias y valores).

En el pasado, la mayoría de quienes éramos designados jefes asumíamos la posición, por primera vez, sin preparación alguna. Esta situación, en la actualidad, se ha modificado o al menos se ha atenuado. Muchas organizaciones, antes de promover a una persona a una posición de dirección o jefatura, primero evalúan sus competencias y luego la ayudan a asumir sus nuevos roles a través de formación, de la guía de sus propios jefes –cuando estos tienen suficiente experiencia–, etc. Si bien hay mucho para mejorar aún, en el presente se reconoce la necesidad de trabajar en estos aspectos.

La preparación para ser un buen jefe se realiza a través de diferentes caminos o acciones. Veamos los más relevantes.

- Para preparar a los directivos y jefes actuales, así como a los que asumirán esa responsabilidad en el futuro, a fin de que manejen la mayoría de los temas mencionados –selección de colaboradores, evaluación del desempeño, fijación de objetivos, distribución de tareas, formación y desarrollo, entrenamiento de colaboradores, etc.–, se les debe proveer formación sobre cada punto. Es decir, los jefes deben poseer conocimientos de Recursos Humanos. No con la misma profundidad de un especialista en la materia, sino el conocimiento necesario como *usuarios* de servicios de Recursos Humanos. Haciendo un paralelo con otra disciplina, la mayoría de nosotros poseemos una serie de conocimientos sobre computación y tecnología, como usuarios, aunque no somos especialistas en la materia.
- Al mismo tiempo, sobre la mayoría de los temas mencionados y como se ha señalado en capítulos previos, las empresas deberían contar con herramientas específicas, y los directivos y jefes deberían alcanzar un manejo experto como usuarios de ellas.
- Con relación a otros de los aspectos mencionados –por ejemplo, delegación, cómo ser un buen jefe, cómo transformarse en un jefe entrenador y similares–, será posible contar con manuales prácticos para llevar adelante este tipo de funciones.

- Por último, para ser un buen jefe hace falta una serie de competencias, tema al cual nos referiremos en las páginas siguientes. Una vez definidas las competencias para ser un buen jefe en el marco de la organización en cuestión, será posible ofrecer a los jefes y directivos distintas opciones para el desarrollo de sus competencias. Entre las más relevantes de las herramientas indicadas se podrían mencionar las guías de desarrollo dentro y fuera del trabajo.

En nuestra metodología se le asigna mucha importancia a trabajar con los jefes, dado que la práctica profesional así lo indica.

Un gran número de problemas organizacionales devienen de la relación jefe-colaborador y de una deficiente gestión por parte de los primeros. Y esto ocurre no necesariamente porque se trate de “malos” jefes, ya no es esta la problemática más frecuente. Por el contrario, en el mayor número de casos se trata de “buenos” jefes, llenos de buenas intenciones, que no saben cómo llevar adelante su rol. Investigaciones realizadas en Hispanoamérica permitieron validar que aún es pequeño el número de organizaciones cuyos directivos han recibido la formación adecuada en relación con los diferentes roles que deben asumir.

En resumen, los programas para jefes que incluyan todos los aspectos para que estos lleven a cabo su “rol del jefe” deben ser prioritarios en la mayoría de las organizaciones, de cualquier tipo y tamaño.

Para completar las definiciones expuestas me gustaría referirme a dos conceptos sumamente necesarios que integran los temas de este capítulo, con un enfoque de *nuevas tendencias* ya que la temática puede no ser muy novedosa pero sí lo es el tratamiento que le damos desde la perspectiva de la disciplina de Recursos Humanos: *Jefe entrenador* y la competencia *Entrenador* –o la capacidad para ser entrenador de otros–. A dicha competencia me referiré en las páginas siguientes.

Las palabras *jefe entrenador* se utilizan para identificar uno de los roles de los jefes, mencionado más arriba. Dicho concepto implica que el jefe es una persona que al mismo tiempo que cumple el *rol de jefe* lleva adelante otra función respecto de sus colaboradores: ser guía y consejero en una relación orientada al aprendizaje, función que asume de manera deliberada, porque desea hacerlo y está convencido de los resultados a obtener.

Para que un jefe se transforme en jefe entrenador o, ya siéndolo, mejore esta capacidad, el camino sugerido es el desarrollo de la competencia *Entrenador*.

Convertirse en jefe entrenador no implica adicionar tareas. Por el contrario, se trata de un comportamiento permanente que un jefe lleva a cabo en la relación cotidiana con sus colaboradores.

En resumen, más allá de las distintas denominaciones, los aspectos que se tratarán a continuación serán aplicables a todos los directivos, tanto al número 1 de la organización como a otros niveles gerenciales y de supervisión.

Los temas relacionados con los jefes, en todos los casos, deberán ser analizados e implementados *de arriba abajo*, partiendo del número 1 de la organización y, en cascada, llegando a todos los niveles de gerencia, jefatura y supervisión.

Las competencias más importantes de un líder en la actualidad

Las acciones que realizan las organizaciones, en todos los casos, se piensan y analizan de cara al futuro: qué hace falta para enfrentar los desafíos por venir, en plazos medianos o largos, según se trate en cada caso. Por lo tanto, al referirme a “las competencias más importantes de un líder en la actualidad” no estoy pensando solo en lo que hace falta en el aquí y ahora sino, por el contrario, en lo que será necesario –en materia de competencias– para enfrentar el mañana.

Algunos autores utilizan la expresión “liderazgo del siglo XXI”, a la cual se le han dado diferentes definiciones, incluso de tipo político. No obstante, la idea es muy interesante y debe ser analizada. Las organizaciones necesitan pensar y definir el estilo de liderazgo que cada una requiere “de cara al año 2020”. La mayoría de los planes estratégicos se están elaborando hoy, como mínimo, con la vista puesta en 2020, y algunos incluso en 2025 o 2030.

Por lo antedicho, y en relación con el tema aquí tratado, se identifican las competencias necesarias para un horizonte de “x” años. Esto no implica que todos los integrantes de la organización deban poseerlas en el presente, en el grado requerido. Se trata de un horizonte a alcanzar en el futuro, por lo cual este marco de referencia le brinda al área de Recursos Humanos la posibilidad de diseñar planes de acción e implementar programas para el desarrollo de las personas.

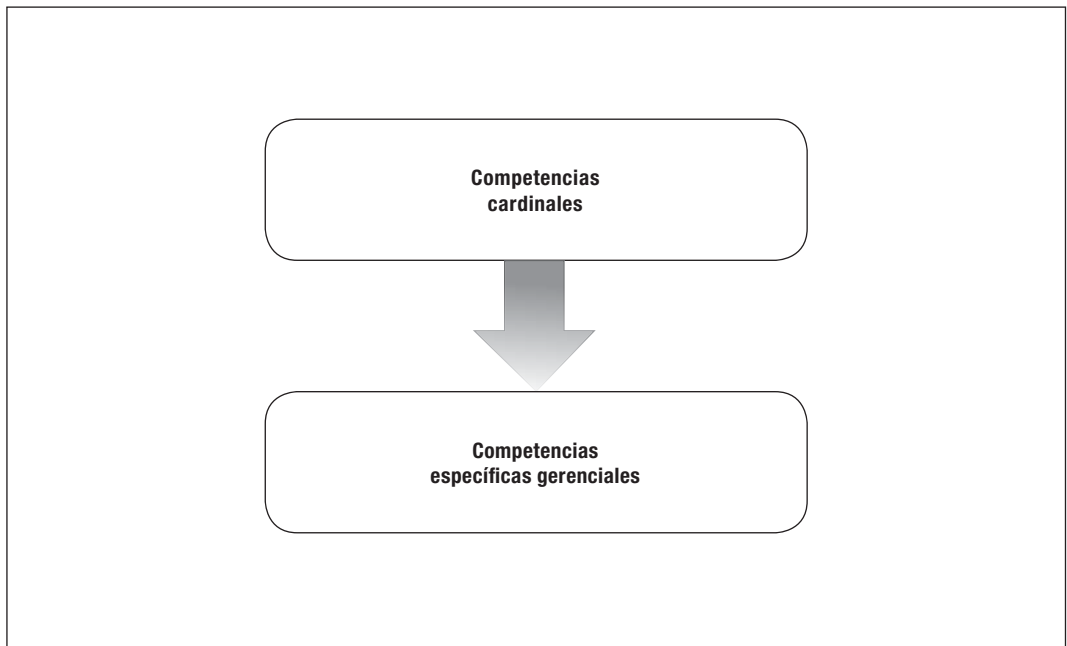
Sin tratar de manera extensa la metodología sobre Gestión por competencias, es importante compartir con el lector que un *modelo de competencias* se define, en todos los casos, en función de los planes estratégicos mencionados en el párrafo anterior, y que las competencias se diferencian en:

1. Competencias cardinales.
2. Competencias específicas gerenciales.
3. Competencias específicas por área.

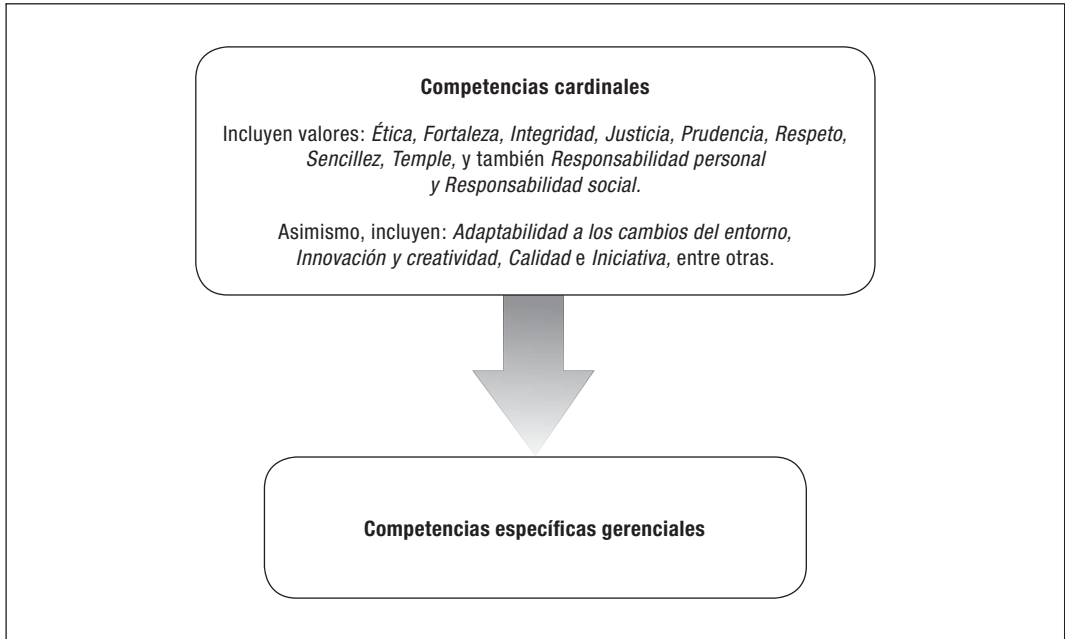
Las competencias cardinales son aquellas aplicables a todos los integrantes de la organización, representan la esencia de esta y permiten alcanzar su visión¹. Por otra parte, las competencias específicas se definen como las que son aplicables a colectivos determinados, por ejemplo, un área de la organización o un cierto nivel, como el gerencial.

Para el diseño del modelo de competencias primero se definen las competencias cardinales y sobre la base de estas se seleccionan las competencias específicas gerenciales aplicables a todos los niveles de conducción. Es decir, a todos los jefes, a partir del número 1.

Para la elaboración de la *Nueva Trilogía*, que se publicó entre los años 2009 y 2010, se consideraron las competencias más frecuentemente elegidas por las organizaciones en función de sus planes estratégicos. Entre otras competencias cardinales, se han incluido valores tales como: *Ética, Fortaleza, Integridad, Justicia, Prudencia, Respeto, Sencillez, Temple*, y también *Responsabilidad*, tanto personal como social. Asimismo, se han incorporado conceptos como *Adaptabilidad a los cambios del entorno, Innovación y creatividad, Calidad e Iniciativa*, entre otros.



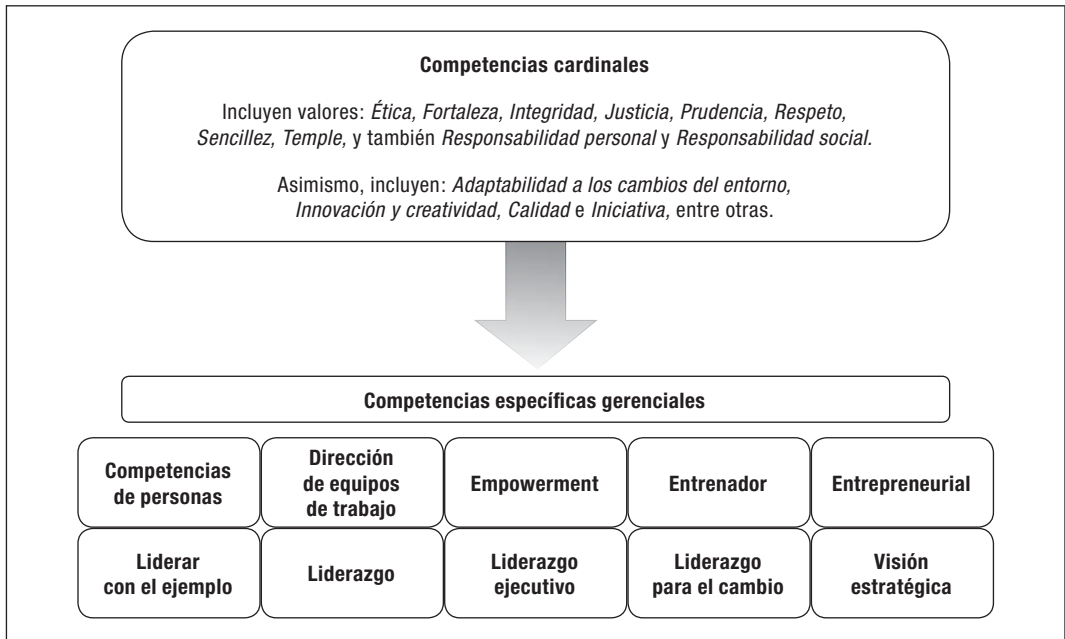
¹ *Visión*. La imagen del futuro deseado por la organización. Fuente: *Diccionario de términos de Recursos Humanos*.



Para la confección de la mencionada *Trilogía* se han seleccionado como competencias específicas gerenciales las siguientes:

- *Conducción de personas.*
- *Dirección de equipos de trabajo.*
- *Empowerment.*
- *Entrenador.*
- *Entrepreneurial.*
- *Liderar con el ejemplo.*
- *Liderazgo.*
- *Liderazgo ejecutivo (Capacidad para ser líder de líderes).*
- *Liderazgo para el cambio.*
- *Visión estratégica.*

Para comprender mejor esta selección de competencias específicas para los directivos y jefes de todos los niveles, es importante tener en cuenta que a la totalidad



de los puestos de trabajo se le asignan las denominadas competencias cardinales, las cuales –como ya expresara– son aplicables a todos los integrantes de la organización y, como su nombre lo indica, marcan el rumbo de la misma.

¿Por qué esta mención acerca de las competencias cardinales? Porque primero se deben definir estas competencias para, luego, complementarlas con las competencias de liderazgo. Por lo tanto, aspectos sumamente relevantes, como los valores, son considerados de primer orden y se los requiere para todos los niveles de la organización (a través de las competencias cardinales).

Las competencias imprescindibles en materia de liderazgo

Con ciertos términos, como “liderazgo” y “líder”, tengo siempre algunas prevenciones. Se los usa con mucha ligereza aplicándolos a situaciones y personas que, usualmente, no los representan. Por lo tanto, siempre prefiero ser más específica y, dentro de lo posible, definir el concepto sobre el cual se desea hacer referencia.

Por otra parte, cuando se me solicita elegir entre las 60 competencias de la *Nueva Trilogía* las más importantes, me resulta muy difícil dado que todas las que están

allí representan aspectos muy interesantes y necesarios. No obstante esta dificultad, elegiré para el lector algunas competencias específicas gerenciales que considero realmente claves:

- Conducción de personas.
- Entrenador.
- Liderar con el ejemplo.

¿Por qué esta elección? En las organizaciones de todo tipo, tanto empresariales como de otra clase –sin fines de lucro, deportivas o artísticas, solo por mencionar algunas–, los líderes de todos los niveles, directivos y jefes, deben sumar a sus funciones habituales un rol adicional; de allí surge el concepto *rol del jefe*, ya mencionado al inicio del capítulo.

Para cumplir dicho “rol de jefe” se debe poseer, en algún grado, la competencia *Conducción de personas*, y para enfrentar, entre otros, los problemas que se derivan de la interacción con las nuevas generaciones, la capacidad de ser *entrenador*. Por último, y directamente relacionado con los valores ya mencionados, se observa la necesidad de ser un *ejemplo*.

Los conceptos involucrados en estas tres competencias son:

<i>Conducción de personas</i>	Capacidad para dirigir a un grupo de colaboradores, distribuir tareas y delegar autoridad, además de proveer oportunidades de aprendizaje y crecimiento. Implica la capacidad para desarrollar el talento y potencial de su gente, brindar retroalimentación oportuna sobre su desempeño y adaptar los estilos de dirección a las características individuales y de grupo, al identificar y reconocer aquello que motiva, estimula e inspira a sus colaboradores, con la finalidad de permitirles realizar sus mejores contribuciones.
<i>Entrenador</i>	Capacidad para formar a otros tanto en conocimientos como en competencias. Implica un genuino esfuerzo para fomentar el aprendizaje a largo plazo y/o el desarrollo de otros, más allá de su responsabilidad específica y cotidiana.
<i>Liderar con el ejemplo</i>	Capacidad para comunicar la visión estratégica y los valores de la organización a través de un modelo de conducción personal acorde con la ética, y motivar a los colaboradores a alcanzar los objetivos planteados con sentido de pertenencia y real compromiso. Capacidad para promover la innovación y la creatividad, en un ambiente de trabajo confortable.

Si la organización está siendo afectada por un cambio de paradigma radical, o se prevé que deberá afrontarlo en un futuro, consideraría, adicionalmente a las competencias ya mencionadas, la denominada *Liderazgo para el cambio*. El concepto involucrado en este caso es:

Liderazgo para el cambio Capacidad para comunicar la visión estratégica de la organización y lograr que la misma parezca no solo posible sino también deseable para los *stakeholders*². Capacidad para generar en los otros motivación y compromiso genuinos. Capacidad para promover la innovación y los nuevos emprendimientos, y lograr transformar las situaciones de cambio en oportunidades.

Si la organización es de grandes dimensiones, con divisiones de negocios diferentes, en diversos países, o un *holding* con varias empresas, agregaría la competencia *Liderazgo ejecutivo* (*Capacidad para ser líder de líderes*). El concepto involucrado en este caso es:

Liderazgo ejecutivo Capacidad para dirigir a un grupo o equipo de trabajo del que dependen otros equipos, y comunicar la visión de la organización, tanto desde su rol formal como desde la autoridad moral que define su carácter de líder. Implica ser un *líder de líderes*, al crear un clima de energía y compromiso junto con un fuerte deseo de guiar a los demás, que se verifica en el comportamiento de los otros al acompañar su gestión con entusiasmo.

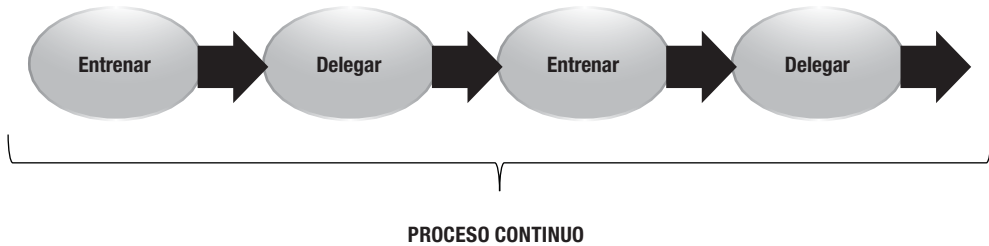
Las nuevas generaciones y los estilos de liderazgo

En el concepto de “nuevas generaciones” –como ya se viera en el Capítulo 7, *La era de la hiperconectividad y la colaboración*– los límites no son tan precisos, y para definirlo hay que tener en cuenta la situación y circunstancias de cada organización. Por lo cual aquí se hará una referencia de tipo general.

Según los especialistas, las nuevas generaciones responden a un nuevo tipo de liderazgo; de hecho, llegan a la vida laboral quizá perteneciendo ya a comunidades

² El término “*stakeholders*” hace referencia a los distintos sectores de interés en torno de una organización: accionistas, ejecutivos, colaboradores, clientes, proveedores, gobierno, bancos, organismos de control, etc. Fuente: *Diccionario de términos de Recursos Humanos*.

Entrenar y delegar



on line, donde el común denominador es la estructura horizontal. De ser esto así, la pregunta a formularse será acerca de los modelos de liderazgo más eficaces.

Más allá de las nuevas generaciones y los *social media*, casi como un consejo de salud organizacional diré que para enfrentar el presente, lo que se considere nuevo en el momento actual y lo que vendrá, hay que adoptar una suerte de “círculo virtuoso” básico: *entrenar*³, *delegar*⁴, *entrenar*, *delegar*... y así indefinidamente, desde el número 1 de la organización, llegando, en cascada, a todos los niveles. Esta idea, que puede parecer meras palabras, constituye la base de todo esquema eficaz de liderazgo.

Los directivos, con frecuencia, se quejan por la alta rotación del personal, en especial entre los jóvenes. Si bien las causas de dicha rotación son diversas, uno de los caminos para mejorar la retención e incrementar la motivación, en especial de

3 La competencia requerida para mejorar la forma de entrenar es *Entrenador*, concepto ya expuesto en páginas anteriores. Para ampliar la información, se sugiere consultar la bibliografía detallada al final del capítulo.

4 La competencia requerida para mejorar la forma de delegar es *Conducción de personas*, concepto expuesto en páginas anteriores. Para ampliar la información, se sugiere consultar la bibliografía detallada al final del capítulo.

las nuevas generaciones, pasa por el proceso continuo expuesto en el gráfico precedente.

Las nuevas generaciones tienen una alta valoración de sus propios intereses, en algunos casos en detrimento de sus jefes y lugares de trabajo en general. Al mismo tiempo, no es sencillo motivarlos. Cuando se verifica el ciclo mencionado –entrenar, delegar, entrenar, delegar...–, los jóvenes sienten que al estar incrementando sus capacidades, al mismo tiempo están obrando de acuerdo con sus intereses personales. Como es obvio, cuando ese proceso continuo se lleva a cabo en línea con la estrategia organizacional, se produce una situación del tipo *ganar-ganar*, positiva para todos los participantes.

Todo lo antedicho siempre será considerado de cara al futuro –por ejemplo, el año 2020 o el momento elegido por cada organización–.

A modo de síntesis. Los términos líder y liderazgo pueden significar e implicar muchas cosas diferentes. Las organizaciones deberán definir cuál es el camino a seguir para alcanzar los planes estratégicos definidos, como ya se mencionara, de cara al futuro. Luego, sobre la base de estas definiciones estratégicas, deberán estipular qué capacidades de directivos y jefes de todos los niveles resultan necesarias. Esa situación futura que se desea alcanzar solo se logrará con una buena elección de las competencias requeridas.

Para tener en cuenta. Bibliografía

Los temas de este capítulo han sido expuestos de manera resumida y sintética. Se trata solo de una guía. El lector interesado en llevar a cabo las propuestas presentadas y que desee ampliar la información al respecto puede continuar leyendo otras obras:

- Sobre los jefes y sus roles: *Rol del jefe; 12 pasos para ser un buen jefe; Cómo transformarse en un jefe entrenador en 12 pasos*, y *Cómo delegar efectivamente en 12 pasos*. Para analizar los temas desde otra mirada: *Cómo llevarme bien con mi jefe (y compañeros también)*.
- Para profundizar sobre los nuevos liderazgos y las aplicaciones de las redes sociales en los temas del área: *Social media y Recursos Humanos*.
- Para conocer sobre Gestión por competencias y cómo implantar esta metodología: *Diccionario de competencias. La trilogía. Tomo I; Diccionario de comportamientos. La trilogía. Tomo II; Diccionario de preguntas. La trilogía. Tomo III*.

- Sobre las herramientas de RRHH: *Las 50 herramientas de Recursos Humanos que todo profesional debe conocer*.
- Para profundizar sobre términos, ampliar conceptos y conocer múltiples opciones al respecto: *Diccionario de términos de Recursos Humanos*.
- Sobre Desarrollo, Capacitación y Programas internos para el desarrollo: *Desarrollo del talento humano*; *Codesarrollo*, y *Construyendo talento*.

Indicadores para medir el grado de eficacia de la gestión de Recursos Humanos en relación con los temas del capítulo

En las dos páginas siguientes el lector encontrará:

- Primero, algunos indicadores a tener en cuenta relacionados con los temas del capítulo, clasificados por categorías, desde aquellos considerados como no deseables (ROJO, implica que se debe mejorar sensiblemente) hasta los satisfactorios (VERDE, nivel de acuerdo con lo esperado o superior) junto con un nivel intermedio (AMARILLO, que indica que se debe mejorar). Los indicadores aquí expuestos no son todos los posibles; el lector podrá identificar otros adicionales a estos.
- A continuación, una página para registrar los indicadores observados en su propia organización.

Más adelante, el registro de los indicadores reales actuales le será de gran utilidad para analizarlos nuevamente, luego de haber puesto en práctica las sugerencias ofrecidas en este libro y, de ese modo, direccionar su accionar hacia el objetivo central: incrementar el valor de marca del área de Recursos Humanos.

NOTAS

EL ROL DE LOS DIRECTIVOS

[illegible]



Indicadores acerca de la percepción sobre *el rol de los directivos*

 ROJO	INDICADORES A TENER EN CUENTA - Entrevista de salida: los colaboradores manifiestan que dejan sus puestos de trabajo por causa de una relación insatisfactoria con sus jefes. - Alta rotación en un área en particular o en toda la organización. - Cada vez que se produce una vacante, se debe buscar en el mercado. No son todos los posibles
 AMARILLO	INDICADORES A TENER EN CUENTA - Entrevista de salida: los colaboradores manifiestan que si bien dejan sus puestos por otros motivos, la relación con sus jefes era insatisfactoria. - Pérdida de personal valioso en un área en particular o en toda la organización. - En general, los jefes prefieren buscar nuevos colaboradores en el mercado en lugar de dar oportunidades a los integrantes de la organización. No son todos los posibles
 VERDE	INDICADORES A TENER EN CUENTA - Entrevista de salida: los colaboradores manifiestan que lamentan dejar la organización por la excelente relación con sus jefes. - Los colaboradores manifiestan estar muy satisfechos con la relación de su/s jefe/s. - En general, los jefes prefieren dar oportunidades a los propios colaboradores antes que buscar nuevos colaboradores en el mercado, siempre que vea lo adecuado. No son todos los posibles
 ROJO: Implica que en la temática en cuestión se debe mejorar sensiblemente. Por lo tanto, debe ponerse en práctica algún plan de acción, quizá de manera urgente.  AMARILLO: Implica que en la temática en cuestión se debe mejorar. Por lo tanto, debe elaborarse un plan de acción para lograrlo.  VERDE: Implica que en la temática en cuestión el nivel es el esperado o superior. No obstante, podría analizarse la pertinencia de encarar algún plan adicional para mejorar o consolidar el nivel alcanzado.	



Indicadores acerca de la percepción sobre *el rol de los directivos* en su organización

¡Reflexione
e identifiquelos!



ROJO



AMARILLO



VERDE



ROJO: Implica que en la temática en cuestión se debe mejorar sensiblemente. Por lo tanto, debe ponerse en práctica algún plan de acción, quizá de manera urgente.



AMARILLO: Implica que en la temática en cuestión se debe mejorar. Por lo tanto, debe elaborarse un plan de acción para lograrlo.



VERDE: Implica que en la temática en cuestión el nivel es el esperado o superior. No obstante, podría analizarse la pertinencia de encarar algún plan adicional para mejorar o consolidar el nivel alcanzado.

Marca de Recursos Humanos y marca empleadora



Temas del capítulo

- Marca de Recursos Humanos. Concepto
- La marca de RRHH en la realidad “2020”
- El rol del área de Recursos Humanos en el valor de marca
- Marca empleadora. Concepto
- Relación entre marca empleadora y marca de Recursos Humanos
- Para tener en cuenta. Bibliografía
- Indicadores acerca de la percepción sobre *marca de Recursos Humanos y marca empleadora*
- Indicadores acerca de la percepción sobre *marca de Recursos Humanos y marca empleadora* en su organización

Marca de Recursos Humanos. Concepto

En el Capítulo 2, *Valor desde la perspectiva del otro*, se analizó la importancia de llevar a cabo la gestión del área de Recursos Humanos sobre la base de las necesidades y expectativas de los distintos grupos de interés. Por lo tanto, el objetivo final será satisfacer las necesidades de los otros.

Ese *valor desde la perspectiva del otro* se basa, de algún modo, en la percepción que los distintos grupos de interés, en especial las personas que integran la organización en sus diferentes niveles, gerencia y colaboradores, poseen sobre la gestión del área.

El concepto “marca de Recursos Humanos” hace referencia a la valoración positiva que dentro de una organización posee el área de RRHH, producto de la eficacia de su gestión.

Trabajar sobre el concepto interno de *marca* tiene múltiples aplicaciones prácticas y se lleva a cabo desde diferentes perspectivas:

- *Mirada interna.* Cuando el área de Recursos Humanos alcanza un valor de marca alto, se facilita la implementación de cualquier programa, método o proyecto que proponga, dado que tanto los directivos como los colaboradores en general tienen confianza en su gestión.
- *Mirada externa.* El valor de marca alto produce buena imagen entre directivos y colaboradores, y todos ellos, de manera consciente o no, la transmiten fuera de la organización, como consecuencia de lo cual otras personas desean formar parte de ella.

Esto último implica obtener una respuesta altamente satisfactoria cuando se realizan acciones de atracción. Se logra atraer al mejor talento disponible para la posición ofrecida.

Esta mirada externa se relaciona, además, con la valoración que los colaboradores realizan acerca del rol de sus propios jefes. Se sugiere relacionar este aspecto con el Capítulo 10, *El rol de los directivos*.

Construir una marca de Recursos Humanos de alto valor es una tarea que puede llevar años de trabajo constante, en especial cuando se han cometido errores en el pasado. Cuando su imagen está dañada, el área de Recursos Humanos necesita –para revertir la situación– apoyo de la máxima conducción de la organización. Pero este apoyo será insuficiente si el área no posee un plan de acción para lograr instalar una imagen positiva, un plan de acción sólido que incluya las buenas prácticas dentro de su ejecución.

La propuesta de esta obra, confeccionada con base en la experiencia práctica, indica que la única forma de alcanzar un valor de marca alto y, al mismo tiempo, sostenido y perdurable, es a través de una serie de acciones, combinadas entre sí, como se ha visto en los capítulos anteriores.

La marca de RRHH en la realidad “2020”

El primer paso será analizar y determinar cuál es el valor de marca actual y si este nivel es el deseado. Ahora bien, una vez que se alcanzó un valor de marca de medio a alto, hay que reflexionar acerca de si ese valor responde a lo que requiere la organización de cara al futuro, incorporando las nuevas realidades y su proyección. Para este análisis nos hemos fijado un horizonte situado en el año 2020 –un futuro no tan lejano–.

Si bien la elección del año 2020 podría considerarse arbitraria, no lo es. Tiene un sentido y una razón. Se trata de un horizonte del que nos separan algunos años, y de por sí es un año que ha sido elegido por muchas personas como fecha de referencia en materia, por ejemplo, de conectividad y redes sociales.

Como ya se ha mencionado, muchas organizaciones realizan su planeamiento estratégico con visión de mediano a largo plazo, y el año 2020 suele considerarse como referencia. Los modelos de competencias reflejan dicho planeamiento estratégico, y el accionar de Recursos Humanos deberá contemplarlo.

Para 2020 se anticipa un mundo con mayor conectividad y se prevé, entre otros aspectos, que la selección de personas será exclusivamente a través de redes sociales –o el soporte computacional que se utilice en esos momentos–. En consecuencia, los especialistas suponen que no se hará selección por los medios actuales.

Al mismo tiempo, entre otros aspectos, se prevé que las redes sociales o el soporte que se utilice en esos momentos estarán estrechamente relacionados con la función de RRHH.

Dado que la mayor conectividad prevista para el año 2020 implicará un cambio de comportamientos en todas las personas, de todos los niveles, RRHH debería liderar la aplicación de las redes sociales –o, eventualmente, otro soporte que se utilice– en los métodos de trabajo actuales y futuros, tanto los estrictamente considerados de Recursos Humanos, por ejemplo, los subsistemas de RRHH, como los que podrían llegar a originarse en otras áreas y que de un modo u otro se relacionen con las tareas y responsabilidades de los colaboradores y/o impliquen nuevas capacidades por parte de estos.

Las redes sociales y otros soportes tecnológicos similares modifican los comportamientos de las personas y, en consecuencia, la cultura organizacional; por lo tanto, el liderazgo referido a orientar estos cambios en las personas debería estar a cargo de la Dirección de Recursos Humanos.

En resumen, los diseños de RRHH siempre deberían ser realizados de cara al futuro, dado que las organizaciones siempre definen estrategias y planes de acción con vistas a lo que vendrá, para alcanzar sus objetivos y propósitos. La revisión del pasado solo podrá ser de ayuda para aprender, tanto de los éxitos como de los errores, pero no debe ser la base de los procedimientos y métodos de trabajo actuales.

El rol del área de Recursos Humanos en el valor de marca

En el Capítulo 1, *Marca y Recursos Humanos*, se han expuesto los aspectos más importantes de la función del especialista de RRHH bajo la denominación “Roles de RRHH”. Dichas funciones o roles están íntimamente relacionados con el valor de marca generado por el desempeño de todos los integrantes del área en su conjunto. En resumen, las funciones y el valor de marca se potencian entre sí. Sin embargo, aquí hay un elemento que debe analizarse en dos direcciones:

- Cuanto mejor es el desempeño de las funciones de RRHH, más se incrementa el valor de marca.
- Cuando el valor de marca aumenta, el resultado de la gestión de RRHH mejora.

Por lo tanto, para que RRHH pueda asumir un rol de liderazgo se debe contar una marca de RRHH de prestigio, y, en un imaginario círculo, para alcanzar dicho valor de marca alto, se deben aplicar las buenas prácticas organizacionales, con manejo experto, utilizando las herramientas más adecuadas en cada caso, de modo de generar confianza y credibilidad técnica tanto en la alta dirección como en los colaboradores de todos los niveles. En síntesis, poner en práctica lo expuesto en los distintos capítulos de esta obra.

En relación con las realidades de cara al futuro (2020 u otra fecha que se elija), los especialistas de Recursos Humanos deberán incorporar nuevas buenas prácticas a su gestión (solo por mencionar algunas de sencilla implementación: *Atracción 2.0*, *Reclutamiento 2.0*, *Headhunting 2.0*).

Adicionalmente, se podrán incorporar aplicaciones internas asociadas a las tecnologías de interacción social. En cualquiera de los casos, y como ya se expuso en el

Capítulo 7, *La era de la hiperconectividad y la colaboración*, se deberá comenzar por la fijación de políticas internas sobre los *social media*.

El lector debe tener en cuenta los distintos aspectos tratados en ese capítulo, y recordar que no solo se deben considerar cambios tecnológicos, políticas, normas y procedimientos, sino también la implicancia de dichos cambios en los comportamientos, es decir, cómo los afectan y modifican.

Una cabal comprensión de nuevas realidades implica analizar en detalle, especialmente, los cambios que se originaron a partir de la Web 2.0¹, que, desde ya, podrán dar lugar a nuevos cambios en cualquier momento, a través de nuevas opciones tecnológicas disponibles.

Marca empleadora. Concepto

El término “marca empleadora” se utiliza para describir la imagen alcanzada por una organización en el mercado. La construcción de dicha imagen (positiva) es el resultado de una buena reputación como empleador, tanto entre los colaboradores actuales como para los futuros.

En los primeros párrafos hemos definido el concepto de *marca de Recursos Humanos*. Si bien en una primera instancia podrían parecer similares, no lo son. Como se verá más en detalle en este mismo capítulo, primero se debería construir una marca de Recursos Humanos positiva para luego, y casi como una consecuencia, alcanzar una valoración positiva para la marca empleadora.

Construir la marca empleadora implica proponer y llevar a cabo una serie de acciones tendientes a lograr una percepción, por parte del mercado, altamente positiva de la organización como ámbito laboral, de manera que las personas deseen trabajar en ella. Sin embargo, esta imagen positiva no debe basarse en consignas publicitarias sino, por el contrario, debe estar construida sobre la base de acciones concretas en materia de Recursos Humanos.

En la actualidad la marca empleadora es un concepto muy difundido, conocido también como “marca del empleador” y por la expresión inglesa *employer branding*.

¹ La expresión “Web 2.0” hace referencia a una segunda generación de Internet basada en comunidades de usuarios y una gama especial de servicios web, como redes sociales, blogs, microblogs, wikis, entre otras, que fomentan la colaboración y el intercambio ágil de información entre los usuarios. Fuente: *Diccionario de términos de Recursos Humanos*.

En muchos ámbitos se asocia *marca empleadora* con publicidad institucional. Si bien la publicidad es un punto importante para que las personas recuerden un nombre, una empresa, cuando se hace referencia a crear una marca empleadora se está hablando de algo diferente a lo que sería una mera campaña publicitaria.

No obstante, la difusión será un punto de apoyo importante. Para diseñarla habrá que tener en cuenta los aspectos mencionados en el Capítulo 6, *Relaciones internas y externas*.

En resumen, marca empleadora implica construir una imagen positiva en el mercado, conseguir una reputación como buen empleador tanto para los colaboradores actuales como para los futuros. Esta reputación de “buen empleador” será una consecuencia directa de la adecuada implementación de los subsistemas de Recursos Humanos, del manejo sistémico, las buenas prácticas, etcétera.

Como ya se mencionara, es posible lograr una percepción positiva por parte del mercado con la realización de campañas publicitarias al estilo tradicional. Sin embargo, en la actualidad es posible aplicar, además, una opción más adecuada a las nuevas realidades, utilizar *Atracción 2.0*², es decir, posicionar la organización a través de las redes sociales y llegar así a personas que, en el futuro, podrían convertirse en colaboradores.

En cualquiera de las dos situaciones descritas, publicidad y *Atracción 2.0*, la imagen positiva no debe basarse solo en consignas publicitarias, por el contrario, debe estar construida sobre la base de acciones concretas en materia de Recursos Humanos que son informadas a la comunidad.

Por último, es importante destacar que en períodos de crisis, tanto por causas económicas como políticas, en países o regiones con alto desempleo, cuando existe inestabilidad de cualquier tipo, los buscadores de empleo prefieren trabajar en organizaciones que, en su percepción, les ofrezcan una cierta estabilidad laboral y, por lo tanto, sean –desde su perspectiva– organizaciones seguras.

Por lo antedicho, las organizaciones de gran tamaño y aquellas otras que sin ser de gran envergadura en el país o región pertenecen a grupos transnacionales, suelen ser percibidas como “más seguras”. Esta “percepción” no tiene ninguna relación con el enfoque dado en esta obra al concepto de marca empleadora, no obstante lo cual es importante tenerlo presente en el análisis que se realice respecto del valor de la marca empleadora.

No entienda el lector que esta es una apreciación de la autora: es solo una descripción de la percepción de los buscadores de empleo frente a ciertas circunstan-

2 *Atracción 2.0*. Conjunto de acciones que se realizan, utilizando tecnologías sociales, con el propósito de atraer a los postulantes más adecuados, en relación con el puesto que se desea cubrir. Fuente: *Diccionario de términos de Recursos Humanos*.

cias externas. Del mismo modo, juegan como un factor positivo en la percepción de los buscadores de empleo las empresas que representan productos y/o marcas muy conocidos a través de la publicidad, independientemente de la calidad que estas empresas posean en su carácter de empleadoras.

En algunos países se percibe al sector público como un empleador que ofrece seguridad, más allá de las leyes que existan al respecto. Sin embargo, cuando esta percepción es positiva por parte de los buscadores de empleo, usualmente se complementa con factores adicionales.

En resumen, más allá del tipo de organización y tamaño, todas las empresas pueden trabajar para alcanzar un nivel alto en materia de marca, tanto de RRHH como empleadora.

Relación entre marca empleadora y marca de Recursos Humanos

Para un mejor análisis de este punto, creo que es pertinente comenzar con una afirmación: una marca positiva/alta de Recursos Humanos generará una marca empleadora positiva/alta, pero no al revés.

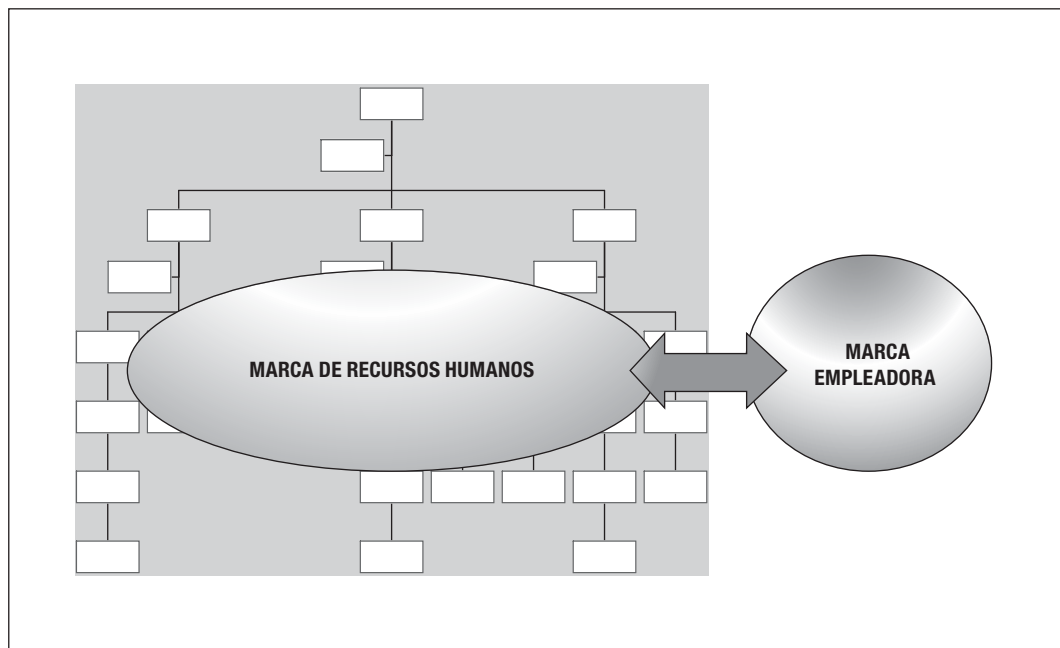
Los que proponen la publicidad como único método para crear marcas de alto valor –tanto de RRHH como empleadora–, usualmente basan sus propuestas en costosas campañas.

En el caso de la marca empleadora, dichas campañas tienen un grado de efectividad alto: las personas conocen a la empresa (por la publicidad), y por esta razón desean trabajar en ella.

Sin embargo, esta forma de difundir una imagen positiva no construye una marca empleadora sino una imagen institucional. Podría darse el caso que una organización, muy conocida en el mercado a través de la publicidad, no sea, al mismo tiempo, una empresa atractiva para trabajar en ella, creando, de ese modo, una impresión (como empleador) diferente a la condición real.

Cuando se desea crear una marca empleadora, además de difundir la organización, se deberá hacer algo más, comenzando por construir una marca de Recursos Humanos. Cuando se ha logrado un alto valor de marca de la gestión de RRHH, resulta más sencillo lograr una alta valoración de marca empleadora.

En la figura siguiente se ha incluido una flecha con dos direcciones, mediante la cual se intenta graficar que, si bien no es posible alcanzar un alto valor de la marca empleadora sin contar con un valor igualmente alto de la marca de RRHH, entre ambas existe una relación muy estrecha.



La marca empleadora es un factor de interés para toda la organización; lograr una alta valoración en este aspecto no es un tema que atañe solo a los profesionales del área de Recursos Humanos. Por lo tanto, se deberá contribuir a ese valor de marca desde toda la organización y desde cada una de las funciones de RRHH.

En muchas organizaciones, la alta gerencia solo está preocupada por la marca empleadora, dado que es esta la que se conoce en el mercado. Sin embargo, no será posible alcanzarla sin una acción conjunta y combinada del área de Recursos Humanos con todos los directivos, jefes y colaboradores que integran la organización.

Algunas reflexiones sobre ambas marcas (de RRHH y empleadora):

- Los planes de acción para incrementar el valor de ambas marcas deben surgir de propuestas y acciones a llevar a cabo desde el área de RRHH.
- No sería apropiado que dichas propuestas se originen en otras áreas.
- Una vez aprobadas las propuestas en cuestión, la responsabilidad de llevar a cabo los planes de acción relacionados usualmente es compartida con los directivos de otras áreas.

Ejemplo sobre la base de un problema frecuente:

- Problema detectado: el resultado de los procesos de selección podría mejorar si los clientes internos (futuros jefes) fuesen más precisos en la definición del perfil de la búsqueda.
- Propuesta de RRHH: dado que es necesario mejorar los procesos de selección, se propone implementar un nuevo procedimiento para lograr que los clientes internos (futuros jefes) brinden de forma más precisa la información sobre el perfil de las búsquedas.

El sencillo ejemplo expuesto daría como resultado la mejora de un procedimiento interno que repercute tanto en la marca de RRHH como en la marca empleadora. Contar con un adecuado proceso de selección de personas no solo es positivo para la organización, también lo es para los eventuales postulantes que participan de dicho proceso.

Para tener en cuenta. Bibliografía

Los temas de este capítulo han sido expuestos de manera resumida y sintética. Se trata solo de una guía. El lector interesado en llevar a cabo las propuestas presentadas y que desee ampliar la información al respecto puede continuar leyendo otras obras:

- Para profundizar sobre los nuevos liderazgos y las aplicaciones de las redes sociales en los temas del área: *Social media y Recursos Humanos*.
- Sobre los subsistemas de Recursos Humanos: *Dirección estratégica de Recursos Humanos y Dirección estratégica de Recursos Humanos. Casos*.
- Para conocer sobre Gestión por competencias y cómo implantar esta metodología: *Diccionario de competencias. La trilogía. Tomo I; Diccionario de comportamientos. La trilogía. Tomo II; Diccionario de preguntas. La trilogía. Tomo III*.
- Sobre las herramientas de RRHH: *Las 50 herramientas de Recursos Humanos que todo profesional debe conocer*.
- Para profundizar sobre términos, ampliar conceptos y conocer múltiples opciones al respecto: *Diccionario de términos de Recursos Humanos*.

- Sobre Desarrollo, Capacitación y Programas internos para el desarrollo: *Desarrollo del talento humano; Codesarrollo, y Construyendo talento.*

Indicadores para medir el grado de eficacia de la gestión de Recursos Humanos en relación con los temas del capítulo

En las dos páginas siguientes el lector encontrará:

- Primero, algunos indicadores a tener en cuenta relacionados con los temas del capítulo, clasificados por categorías, desde aquellos considerados como no deseables (ROJO, implica que se debe mejorar sensiblemente) hasta los satisfactorios (VERDE, nivel de acuerdo con lo esperado o superior) junto con un nivel intermedio (AMARILLO, que indica que se debe mejorar). Los indicadores aquí expuestos no son todos los posibles; el lector podrá identificar otros adicionales a estos.
- A continuación, una página para registrar los indicadores observados en su propia organización.

Más adelante, el registro de los indicadores reales actuales le será de gran utilidad para analizarlos nuevamente, luego de haber puesto en práctica las sugerencias ofrecidas en este libro y, de ese modo, direccionar su accionar hacia el objetivo central: incrementar el valor de marca del área de Recursos Humanos.

NOTAS

MARCA DE RECURSOS HUMANOS Y MARCA EMPLEADORA

[illegible]



Indicadores acerca de la percepción
sobre *marca de Recursos Humanos y marca empleadora*

 ROJO	• Escasa respuesta a anuncios de oferta de empleo (internos/externos). • En los casos en que se promueve que los colaboradores presenten postulaciones (amigos, compañeros, etc.) la respuesta es escasa o nula. • En las encuestas de satisfacción laboral y/o entrevistas de salida los colaboradores manifiestan su disconformidad con el clima interno.	INDICADORES A TENER EN CUENTA	
 AMARILLO	• Menor respuesta que la esperada en anuncios de oferta de empleo (internos/externos). • En los casos en que se promueve que los colaboradores presenten postulaciones (amigos, compañeros, etc.) la respuesta es menor que la esperada. • En las encuestas de satisfacción laboral y/o entrevistas de salida los colaboradores manifiestan escasa conformidad con el clima interno.	INDICADORES A TENER EN CUENTA	
 VERDE	• Alta respuesta a anuncios de oferta de empleo (internos/externos). • En los casos en que se promueve que los colaboradores presenten postulaciones (amigos, compañeros, etc.) la respuesta es alta, superior o igual a la esperada. • En las encuestas de satisfacción laboral y/o entrevistas de salida los colaboradores manifiestan alta conformidad con el clima interno.	INDICADORES A TENER EN CUENTA	
 ROJO: Implica que en la temática en cuestión se debe mejorar sensiblemente. Por lo tanto, debe ponerse en práctica algún plan de acción, quizá de manera urgente.	 AMARILLO: Implica que en la temática en cuestión se debe mejorar. Por lo tanto, debe elaborarse un plan de acción para lograrlo.	 VERDE: Implica que en la temática en cuestión el nivel es el esperado o superior. No obstante, podría analizarse la pertinencia de encarar algún plan adicional para mejorar o consolidar el nivel alcanzado.	



Indicadores acerca de la percepción sobre *marca de Recursos Humanos y marca empleadora* en su organización

¡Reflexione
e identifiquelos!



ROJO



AMARILLO



VERDE



ROJO: Implica que en la temática en cuestión se debe mejorar sensiblemente. Por lo tanto, debe ponerse en práctica algún plan de acción, quizá de manera urgente.

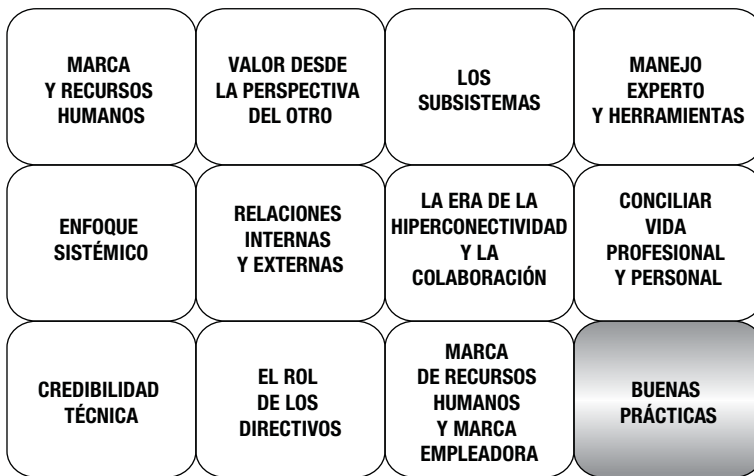


AMARILLO: Implica que en la temática en cuestión se debe mejorar. Por lo tanto, debe elaborarse un plan de acción para lograrlo.



VERDE: Implica que en la temática en cuestión el nivel es el esperado o superior. No obstante, podría analizarse la pertinencia de encarar algún plan adicional para mejorar o consolidar el nivel alcanzado.

Buenas prácticas



Temas del capítulo

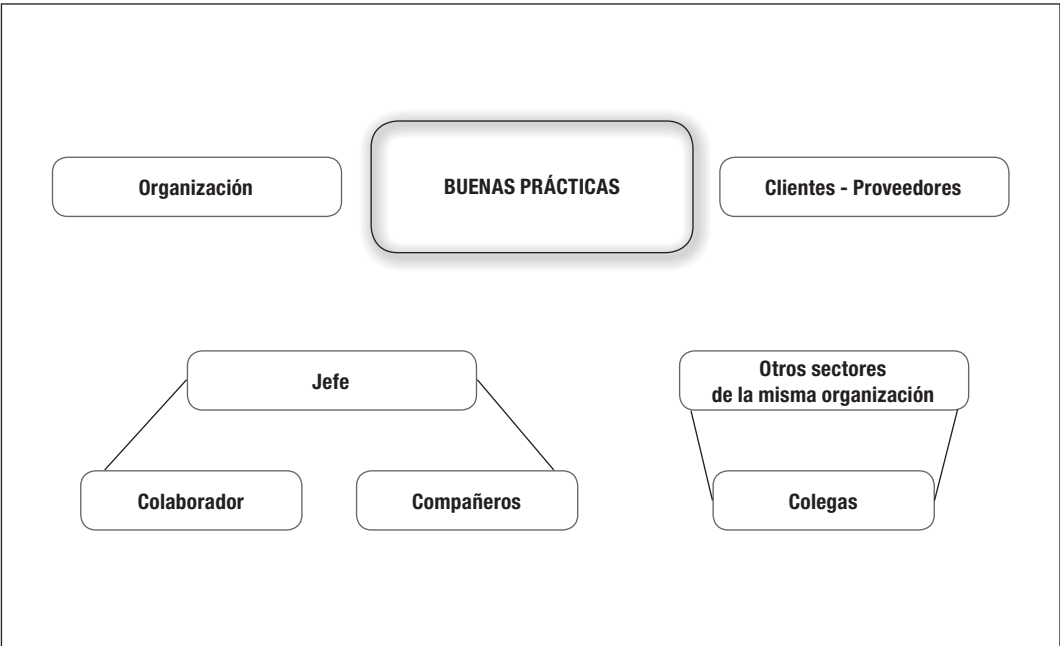
- Buenas prácticas. Concepto
- Las herramientas imprescindibles para cualquier tipo de organización
- Las obligaciones primero
- Las buenas prácticas paso a paso
- Procedimientos. Auditoría
- Para tener en cuenta. Bibliografía
- Indicadores acerca de la percepción sobre *buenas prácticas*
- Indicadores acerca de la percepción sobre *buenas prácticas* en su organización

Buenas prácticas. Concepto

Cuando una organización trabaja aplicando las buenas prácticas, junto con las demás recomendaciones sugeridas en los capítulos previos, el área de Recursos Humanos logra un prestigio interno tal que representa un elevado valor de marca.

La premisa de este trabajo, una hipótesis demostrada en la práctica organizacional, es que el trabajo bien hecho y de acuerdo con las buenas prácticas profesionales es la mejor forma de lograr un alto valor de marca. Un valor que, a diferencia de lo que ocurre con las marcas comerciales de productos, no se basa ni apoya en publicidad y promoción sino que, por el contrario, se sustenta en la calidad de la tarea, en la credibilidad técnica producto de esa tarea bien realizada, de manera eficiente, eficaz y efectiva.

Un concepto importante a destacar ha sido expresado sobre el final del Capítulo 3, *Los subsistemas*: el efecto *ganar-ganar* que, para todos los involucrados e interesados en una organización, produce la implementación de métodos de trabajo y procedimientos basados en las buenas prácticas. La idea se expresa en la figura siguiente.



La puesta en práctica de métodos y procedimientos altamente positivos para todos los interesados da por resultado el referido efecto *ganar-ganar*. En el caso que nos ocupa, esto ocurrirá cuando los subsistemas de Recursos Humanos estén bien diseñados, de acuerdo con las buenas prácticas profesionales. En ese caso, generarán una situación del tipo *ganar-ganar*. Como surge de la figura precedente, será bueno para la organización en su conjunto e indirectamente para los clientes y proveedores. Al mismo tiempo, será positivo para los jefes, sus colaboradores, la relación entre compañeros, y para otros sectores de la organización junto con sus respectivos jefes y colaboradores (en la figura, denominados “colegas”).

Antes de adentrarnos en la descripción del concepto y sin un propósito tautológico, creo importante compartir con el lector la definición de la competencia *Ética*¹, que con frecuencia utilizan muchos de nuestros clientes.

Ética. Capacidad para sentir y obrar en todo momento de acuerdo con los valores morales y las buenas costumbres y prácticas profesionales, y respetar las políticas organizacionales. Implica sentir y obrar de este modo en todo momento, tanto en la vida profesional y laboral como en la vida privada, aun en forma contraria a supuestos intereses propios o del sector/organización al que pertenece, ya que las buenas costumbres y los valores morales están por encima de su accionar, y la organización así lo desea y lo comprende.

También creo importante compartir otra competencia íntimamente relacionada.

Ética y sencillez. Capacidad para actuar en concordancia con los valores morales y las buenas costumbres y prácticas profesionales, y respetar las políticas organizacionales. Capacidad para generar confianza en otros al ejecutar acciones o procesos no burocráticos y simples de entender desde una perspectiva diferente a la propia. Implica ser uno mismo y demostrar seguridad, ser congruente entre el decir y el hacer y no dar lugar a malos entendidos.

De la primera de estas definiciones deseo destacar una frase: “obrar en todo momento de acuerdo con los valores morales y las buenas costumbres y prácticas profesionales, y respetar las políticas organizacionales”. El comienzo de la segunda definición es similar, pero aquí deseo destacar una segunda frase: “generar confianza en otros al ejecutar acciones o procesos no burocráticos y simples de entender desde una perspectiva diferente a la propia”.

Ambos conceptos, incluidos dentro de sendas definiciones de una competencia vinculada a la ética, reflejan la más profunda concepción de lo tratado en esta

¹ Fuente: *Diccionario de competencias. La trilogía. Tomo I*. Se sugiere al lector complementar esta lectura con el *Diccionario de comportamientos. La trilogía. Tomo II*.

obra. Hacer las cosas bien implica un comportamiento ético, que genera confianza. En la situación contraria, se estaría frente un comportamiento carente de ética.

No es frecuente ver la falta de capacidad profesional como un comportamiento no ético. Usualmente se califica de malo, intermedio o bueno a un profesional de cualquier disciplina, pero difícilmente se tilda de falta de ética a un profesional que no tiene el nivel necesario para serlo. En las profesiones reguladas por ley, como por ejemplo médicos o contadores públicos certificados, solo por citar dos ejemplos, sus colegios profesionales cumplen un rol de control ético de la práctica profesional.

Sin embargo, en otros casos, entre ellos los profesionales que se desenvuelven en el área de Recursos Humanos, no existe ningún tipo de reglamentación ni control al respecto. Coexisten muy buenos profesionales con otros que no lo son.

Desde nuestra perspectiva, la apreciación ya expresada –obrar en todo momento de acuerdo con las buenas costumbres y prácticas profesionales–, forma parte de la médula de nuestra metodología de trabajo e integra de manera transversal todo su contenido. El manejo experto será un ingrediente necesario para alcanzar un comportamiento ético.

A los interesados en analizar en detalle ambas competencias, su apertura en grados y, además, los comportamientos relacionados en cada caso, sugiero complementar esta lectura con la bibliografía citada al final del capítulo.

Para brindar al lector una explicación amplia sobre el significado del concepto de “buenas prácticas”, se hará a continuación una referencia a tres términos íntimamente relacionados entre sí: *buenas prácticas*, *buenas prácticas de Recursos Humanos* y *benchmarking*.

Buenas prácticas. La expresión hace referencia a aquellas prácticas que son consideradas un parámetro o estándar a alcanzar según la opinión de un experto.

Si bien en diversos ámbitos, como los académicos, se diferencia adecuadamente la teoría de la práctica, para brindar en la primera de ellas conceptos y definiciones, y ejercitación en la segunda, en la materia que nos convoca (Recursos Humanos) es más adecuado explicar y referirse a las buenas prácticas que a la teoría², dado que este último término, en algunos casos, hace referencia a *conceptos no probados* y las

² *Teoría.* Conocimiento especulativo, independiente de toda aplicación. En ocasiones, conjunto de conceptos no probados –en la práctica–, en relación con un tema específico. Al mismo tiempo, el término puede referirse a teorías sobre la realidad ampliamente comprobadas, como las teorías de Maslow y McClelland, solo por citar dos ejemplos. Fuente: *Diccionario de términos de Recursos Humanos*.

organizaciones desean conocer acerca de cuestiones debidamente probadas y que garanticen la eficacia en cada uno de los aspectos involucrados.

Por lo tanto, la explicación de las buenas prácticas ofrece al interesado conceptos y definiciones probados, en la vida real, por un gran número de organizaciones.

En resumen, se pretende acompañar la teoría y la investigación académica con la experiencia práctica en el ámbito de las organizaciones, para obtener como resultado métodos de trabajo fiables que las organizaciones de todo tipo puedan implementar.

En función de lo hasta aquí expuesto es posible hacer una referencia específica a nuestra disciplina:

Buenas prácticas en Recursos Humanos. La expresión hace referencia a aquellas prácticas que son consideradas un parámetro o estándar a alcanzar según la opinión de un experto en la temática en cuestión.

Las “buenas prácticas en Recursos Humanos” describen métodos de trabajo que las empresas han implantado y que se consideran “deseables”, es decir, que sería bueno implementar o adoptar en aquellas organizaciones que no lo han hecho aún. Por lo tanto, las buenas prácticas no implican conceptos de tipo teórico, sino que describen los métodos de trabajo que representan la mejor manera de hacer las cosas en lo que respecta a un determinado tema o aspecto de la organización: *métodos de trabajo reales llevados a la práctica por organizaciones reales*.

En resumen, las buenas prácticas representan modelos de gestión que han sido exitosos en algunas o muchas organizaciones.

Un directivo preocupado por el factor humano deberá conocer, al actuar en su área, todas las variantes de prácticas disponibles a fin de identificar las más convenientes para lograr un buen desempeño general, así como también deberá hacerlo un experto en Recursos Humanos.

Por último, creo importante hacer referencia a:

Benchmarking. Expresión en idioma inglés que se utiliza para denominar el proceso que permite comparar una determinada práctica organizacional con otras similares en el mercado que sean consideradas como “buenas prácticas”.

El propósito con el cual se realiza *benchmarking* es implementar mejoras en los métodos de trabajo organizacionales. Por extensión, se puede realizar *benchmarking* interno, para comparar el funcionamiento de un área o sector con otro/s. Esta variante –*benchmarking* interno– es de aplicación frecuente en compañías transnacionales para comparar divisiones de negocios de diferentes países o regiones.

Será propósito de este capítulo, sobre la base de las buenas prácticas, según se definiera en los párrafos precedentes, presentar aquello considerado como imprescindible en organizaciones de cualquier tamaño y tipo. En algún caso, algunas de las buenas prácticas son solo aplicables en grandes organizaciones. Se señalará ese aspecto cuando sea pertinente.

Las herramientas imprescindibles para cualquier tipo de organización

En el Capítulo 3, donde se trataron los subsistemas de Recursos Humanos desde la perspectiva de esta obra, se hizo mención a las herramientas más importantes relacionadas con cada subsistema³. En este capítulo retomaremos lo allí expuesto para presentar al lector las sugerencias más relevantes en materia de Recursos Humanos.

Al inicio de aquel capítulo se presentó otro tema interesante a retomar en esta parte de la obra. Se dividieron las tareas y responsabilidades del área de Recursos Humanos en “obligaciones” y “soluciones”.

Como ya se dijo, dicha división de funciones es arbitraria y se utiliza como una forma de presentar los diversos temas en este libro. Por lo cual el lector debe tener en cuenta que dentro del concepto “obligaciones” se incluyen aspectos sobre los cuales el área de RRHH deberá brindar *soluciones*.

Del mismo modo, las responsabilidades que hemos considerado dentro de las “soluciones” podrán ser consideradas “obligaciones” en algunos casos.

Aunque la división aquí realizada puede no ser correcta en algunos casos, la mayoría de los temas expuestos en relación con los subsistemas de Recursos Humanos están regidos por las buenas prácticas profesionales y el sentido común, y no se vinculan, al menos de manera directa, con reglamentaciones vigentes.

A continuación se presentarán los diversos temas siguiendo un orden de prioridad, en especial para las organizaciones que aún no hayan puesto en práctica los ya mencionados subsistemas. No obstante, en compañías que desde hace muchos años trabajan en temas de Recursos Humanos, la categorización de los asuntos de manera ordenada también podrá ser de utilidad, dado que no siempre se respeta la secuencia más adecuada.

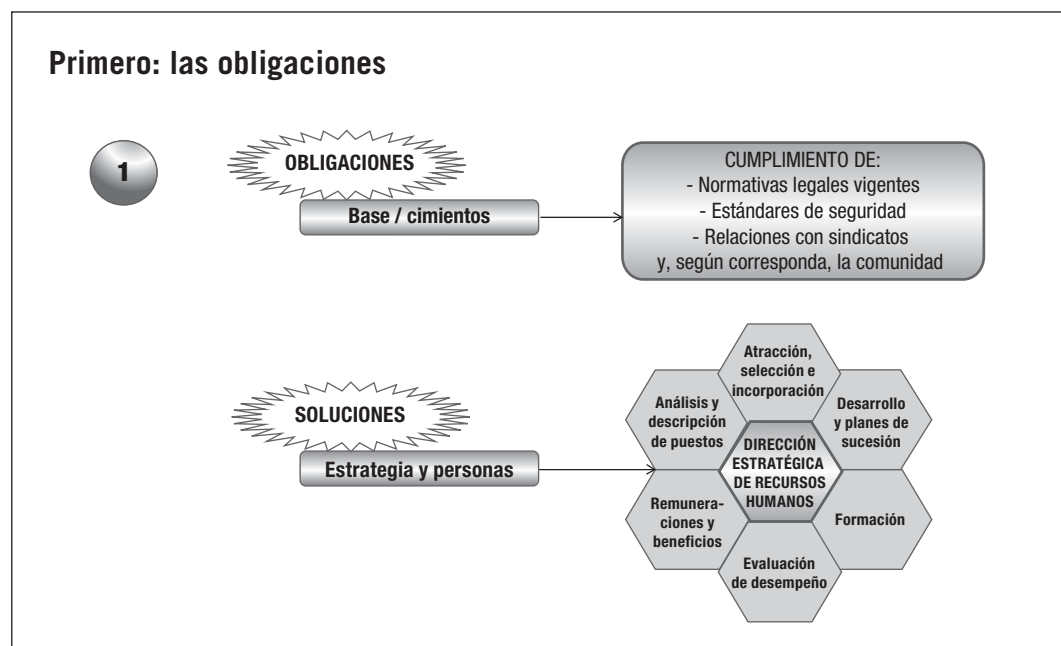
³ Ver Anexo I. *Las herramientas y sus definiciones*.

Las obligaciones primero

Como el sentido común indica, una organización deberá asegurar primero el correcto cumplimiento de las leyes y normativas vigentes, junto con el cuidado de la relación con sindicatos y otros temas considerados como de primer orden que, en esta obra, hemos denominado “obligaciones”. La idea se expresa en la figura al pie.

El contenido de este capítulo ofrece una guía sobre los pasos a seguir. Bajo este criterio y compartiendo experiencias profesionales, podemos asegurar aquí que el no cumplimiento de las funciones que hemos denominado “obligaciones”, o su cumplimiento parcial o no satisfactorio para los clientes internos y colaboradores en general, trae aparejado, sin excepción, desprestigio y, en consecuencia, un valor de marca negativo.

Por lo antedicho, los directivos de Recursos Humanos, junto con la máxima conducción de la organización, primero deberán asegurarse de lograr el adecuado cumplimiento de las aquí denominadas “obligaciones”. Por ejemplo, en una organización donde no se abonan los salarios de los colaboradores de manera puntual y/o de acuerdo con la normativa vigente –u otras situaciones similares–, será difícil cualquier implementación relacionada con la disciplina de Recursos Humanos.

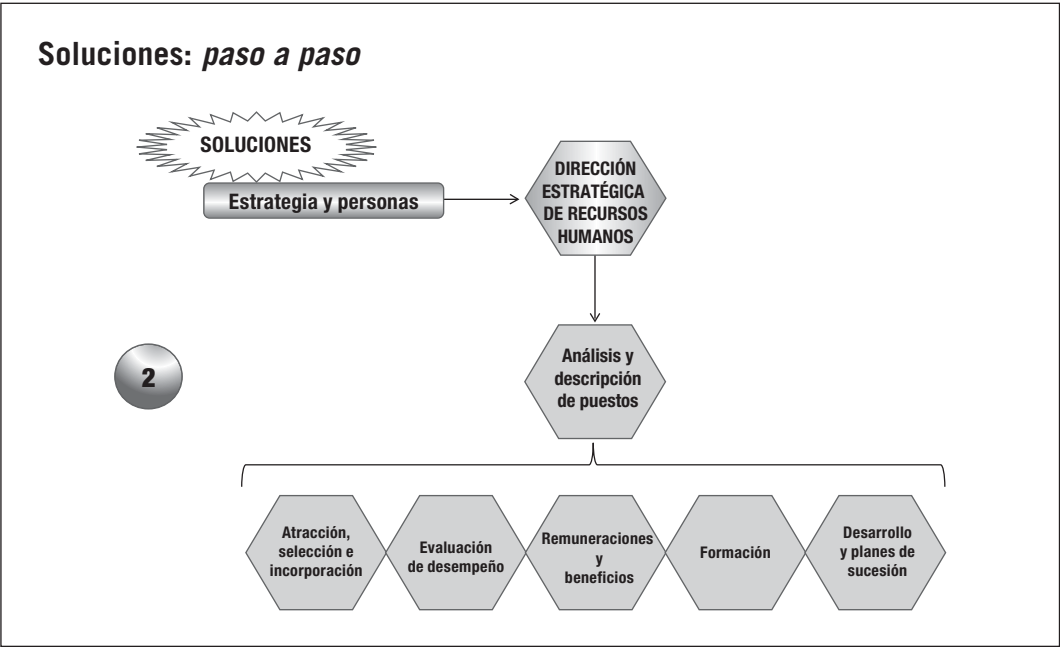


Continuando con la exposición de temas del capítulo, se verán a continuación otras funciones que, usualmente, serán las que le darán el valor añadido *estratégico* a la función de Recursos Humanos, generando en consecuencia un alto valor de marca. Para que este valor de marca sea considerado elevado –lo que implica una gestión ampliamente satisfactoria– deberá tenerse en cuenta, además, el concepto *ganar-ganar* expuesto al inicio junto con otros conceptos tratados en el Capítulo 1.

A continuación se expondrán los diversos temas a tratar, siguiendo un orden lógico, a los efectos de implementar los distintos pasos señalados aquí como relevantes.

Las buenas prácticas *paso a paso*

La mayoría de las herramientas que mencionaremos a continuación ya fueron consideradas en el Capítulo 3, *Los subsistemas*, donde se sugirieron las más importantes para cada subsistema. Aquí solo se indicará la secuencia para poner en práctica cada herramienta⁴. Sugiero al lector relacionar este capítulo con el ya mencionado, donde



4 El lector encontrará en el Anexo 1 las definiciones de las herramientas mencionadas en este capítulo.

se describen los subsistemas junto con las herramientas seleccionadas para cada uno de ellos.

En el gráfico precedente se desea expresar que para una dirección estratégica de Recursos Humanos se deberá comenzar por el *Análisis y descripción de puestos* o cargos, siendo el documento resultante el *Manual de puestos* con sus respectivos *Descriptivos de puesto*. Estos serán la base para todos los demás subsistemas.

Para que la función de Recursos Humanos sea efectiva, los mencionados *Descriptivos de puesto* deberán estar actualizados y, además, contemplar aspectos estratégicos. ¿Qué se desea expresar a través de esta afirmación? Que las responsabilidades y tareas asignadas a los diferentes puestos deben reflejar aquello necesario para que la organización en su conjunto alcance la estrategia organizacional.

En esta primera etapa es recomendable, además, el diseño de una *Estructura de puestos*.

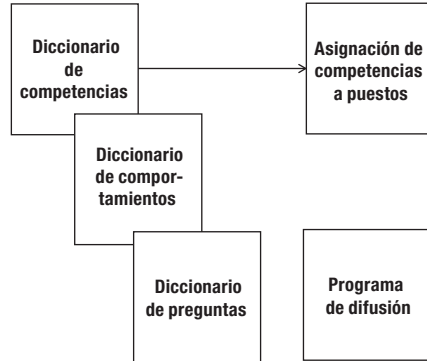
Los *Descriptivos de puesto* incluyen la *Asignación de competencias a puestos*. Tema que será mencionado a continuación.

Una vez completado el paso descrito, y con el número 3 asignado en el gráfico siguiente, se deberá proceder a la definición y diseño del *Modelo de competencias*.

El denominado *Modelo de competencias* hace referencia a un conjunto de procesos relacionados con las personas que integran la organización y que tienen como propósito alinearlas en pos de los objetivos organizacionales. El modelo de competencias permite seleccionar, evaluar y desarrollar a las personas en relación con las competencias necesarias para alcanzar la estrategia organizacional.

Quizá el lector se pregunte por qué se sugiere este orden en la implementación del paso 3 y no antes de la preparación de los *Descriptivos de puesto* (número 2 en el gráfico precedente). La respuesta es sencilla. Si se estuviese describiendo un camino “ideal” para la aplicación de los pasos, primero debería definirse el modelo de competencias y luego confeccionarse los descriptivos de puesto. Pero rara vez se verifica esto en la práctica. La secuencia habitual es la descrita, por razones diversas: se da el caso de que la empresa ya está operando y no ha definido aún su modelo de competencias, o hasta ahora no había definido seriamente su visión de largo plazo pero sí tenía sistematizado algunos de sus procedimientos internos, etc. Muchas empresas cuentan con manuales de puestos, actualizados o no tanto, pero no cuentan con un modelo de competencias que refleje su visión y estrategia. Esta situación es frecuente.

Usualmente, aconsejamos a nuestros clientes llevar a cabo los pasos 2 y 3 en forma simultánea.

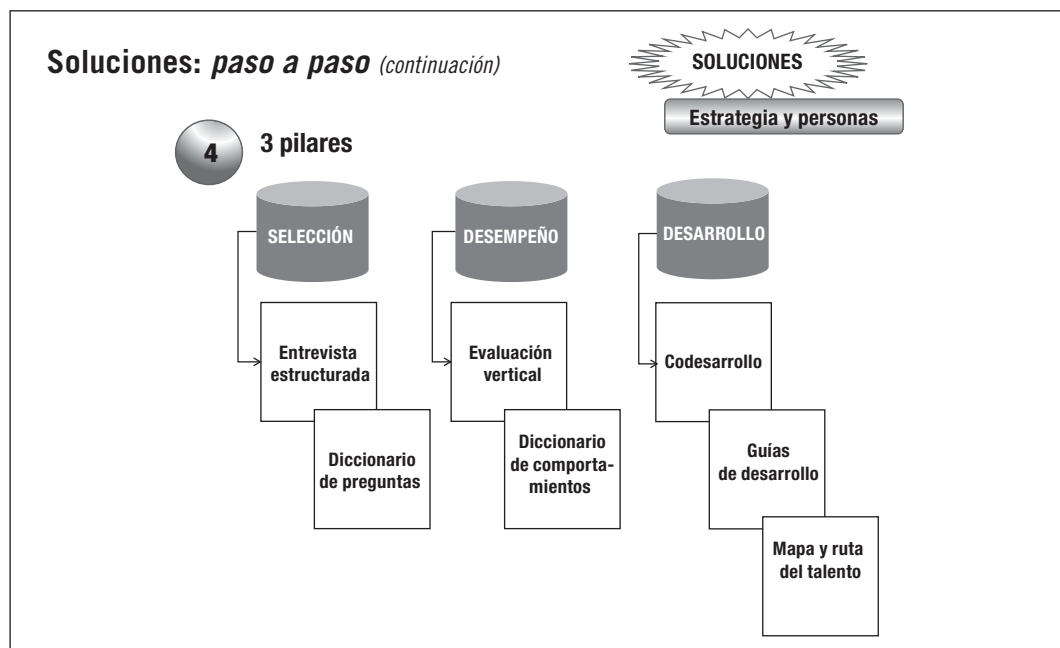
Soluciones: *paso a paso* (continuación)**3****Modelo de competencias**

Como ya se expresara, la asignación de competencias a puestos se adjunta al *Descriptivo de puesto* y lo integra.

Adicionalmente, y como se desprende del gráfico precedente, el *Modelo de competencias* influye o modifica todos los subsistemas de Recursos Humanos (paso 3). Los documentos en los cuales se plasma un modelo de competencias son: *Diccionario de competencias*, *Diccionario de comportamientos*, *Diccionario de preguntas*, *Esquema de competencias* y *Asignación de competencias a puestos*.

Otra de las acciones fundamentales en esta instancia consiste en implementar un *Programa de difusión del modelo de competencias*. De llevar a cabo esta sugerencia, dicha implementación se realizará inmediatamente después de definido el modelo y antes de comenzar con la actividad sobre los diferentes subsistemas. Con frecuencia, las herramientas se van diseñando en conjunto, pero el orden ideal para su puesta en práctica es el sugerido. Seguir este ordenamiento es una de las formas más efectivas de asegurar el éxito de la implementación de dicho modelo.

Una vez implementado el *Modelo de competencias*, este afectará directamente en los "3 pilares": Selección, Desempeño y Desarrollo. Es decir, tras el paso 3 se sigue con el paso 4, como se expone a continuación.



Como ya se comentara, en el Capítulo 3 se han sugerido las herramientas más importantes para cada uno de los subsistemas, y se han incluido allí sus definiciones. En este capítulo se sugerirán las imprescindibles, por lo cual se mencionará un número más reducido de ellas.

En Selección, se sugiere en primer lugar, por su relevancia, la *Entrevista estructurada*, para cuya confección se toma como base el *Diccionario de preguntas*. Para la realización de las evaluaciones de las distintas postulaciones se utilizará, además, una herramienta ya mencionada más arriba: el *Diccionario de comportamientos*.

En Desempeño, será imprescindible contar con la *Evaluación vertical*, la cual integra *objetivos* a la medición, permitiendo así una adecuada interacción con el subsistema de Remuneraciones y beneficios. Al igual que en Selección, para la evaluación de las competencias de los colaboradores por parte de sus jefes el documento a utilizar será el *Diccionario de comportamientos* (ya mencionado).

Por último, bajo la palabra “Desarrollo” se incluyen dos subsistemas, *Formación*, y *Desarrollo y Planes de sucesión*, para los cuales se identifican como imprescindibles varias herramientas.

Para la formación de conocimientos y el desarrollo de competencias, se sugiere *Codesarrollo*. Para el desarrollo específico de competencias, las *Guías de desarrollo dentro y fuera del trabajo*.

En cuanto a los programas internos para el desarrollo, será imprescindible contar, como mínimo, con un programa para cada uno de los ejes identificados dentro del concepto *Mapa y ruta del talento*:

- Para el resguardo del capital intelectual, los programas indicados son *Diagrama de reemplazo* y/o *Planes de sucesión*.
- Para generar talento organizacional, se sugiere *Planes de carrera*.
- Para aprovechar la experiencia de los jefes, la recomendación es comenzar por los *Programas para jefes “Rol del jefe”* y *“Jefe entrenador”*.

Como se ha visto en el Capítulo 5, todas las herramientas mencionadas deberán ser implementadas bajo un precepto fundamental: el enfoque sistémico.

Procedimientos. Auditoría

Hasta aquí, en este capítulo, hemos visto algunas herramientas que son consideradas como imprescindibles, pero no son todas las posibles. En algunas organizaciones, además de las aquí mencionadas se podrán elegir otras que también podrían considerarse muy necesarias o imprescindibles. La elección dependerá de muchos factores, entre ellos el tamaño de la organización y la complejidad de sus actividades.

Adicionalmente, las buenas prácticas indican que, como se explicara en el Capítulo 3, *Los subsistemas*, las organizaciones deben definir procedimientos para los distintos subsistemas de Recursos Humanos, con especial énfasis en algunos aspectos, como, por ejemplo, *Selección de personas*, *Evaluación del desempeño*, *Formación*, *Promociones internas*, *Diagramas de reemplazo*, por nombrar algunos de los más relevantes.

El círculo virtuoso de las buenas prácticas se cierra cuando se implementan procedimientos de auditoría para controlar la calidad y el cumplimiento de los procedimientos estándar definidos para los distintos subsistemas de Recursos Humanos.

Los procedimientos estándar deberán considerar una variedad de aspectos: pasos a seguir, plazos involucrados, calidad esperada en cada caso, métodos y herramientas a utilizar, resultados esperados y responsables.

Como surge del gráfico siguiente, podrán considerarse como materia auditable factores como: el cumplimiento de políticas, la calidad del control interno, los mo-

Definir procedimientos estándar para los principales subsistemas de RRHH

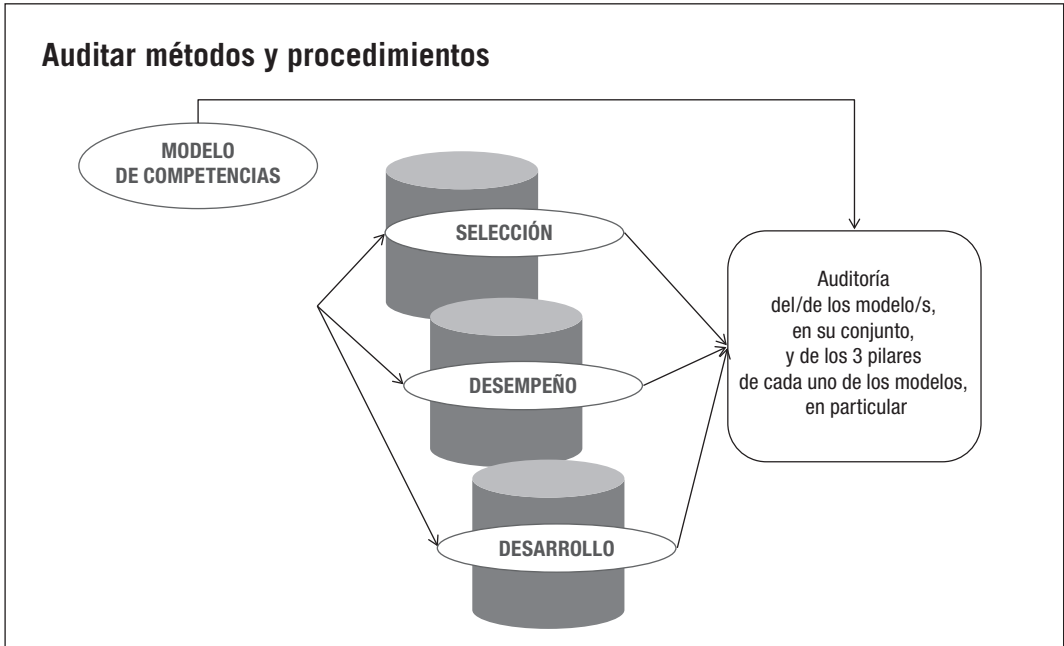
**El diseño
de procedimientos
estándar debe incluir
todos los componentes
necesarios para cumplir
la estrategia
organizacional**

POLÍTICAS	PASOS
CONTROL INTERNO	PLAZOS
COMPETENCIAS	CALIDAD
VALORES	MÉTODOS/HERRAMIENTAS
CONOCIMIENTOS	RESULTADOS
EXPERIENCIA	RESPONSABLES

delos de competencias, conocimientos y valores (en el caso de contar con ellos; en especial los dos últimos no son de uso frecuente), etcétera.

Por último, y como se expone en el gráfico de la página siguiente, los aspectos más importantes a tener en cuenta serán el cumplimiento y grado de aplicación del *Modelo de competencias* (y otros, cuando corresponda) y, según la importancia en cada caso, teniendo en cuenta los “3 pilares” mencionados en páginas anteriores: los procedimientos de Selección, Desempeño y Desarrollo.

Las organizaciones que aún no han comenzado con la definición de procedimientos estándar y su posterior auditoría, podrán hacerlo a partir de elegir los aspectos más relevantes en la organización. No hay un único camino posible.



Para tener en cuenta. Bibliografía

Los temas de este capítulo han sido expuestos de manera resumida y sintética. Se trata solo de una guía. El lector interesado en llevar a cabo las propuestas presentadas y que desee ampliar la información al respecto puede continuar leyendo otras obras:

- Sobre los subsistemas de Recursos Humanos: *Dirección estratégica de Recursos Humanos y Dirección estratégica de Recursos Humanos. Casos.*
- Para conocer sobre Gestión por competencias y cómo implantar esta metodología: *Diccionario de competencias. La trilogía. Tomo I; Diccionario de comportamientos. La trilogía. Tomo II; Diccionario de preguntas. La trilogía. Tomo III.*
- Sobre las herramientas de RRHH: *Las 50 herramientas de Recursos Humanos que todo profesional debe conocer.*
- Para profundizar sobre términos, ampliar conceptos y conocer múltiples opciones al respecto: *Diccionario de términos de Recursos Humanos.*

- Sobre Desarrollo, Capacitación y Programas internos para el desarrollo: *Desarrollo del talento humano; Codesarrollo, y Construyendo talento.*

Indicadores para medir el grado de eficacia de la gestión de Recursos Humanos en relación con los temas del capítulo

En las dos páginas siguientes el lector encontrará:

- Primero, algunos indicadores a tener en cuenta relacionados con los temas del capítulo, clasificados por categorías, desde aquellos considerados como no deseables (ROJO, implica que se debe mejorar sensiblemente) hasta los satisfactorios (VERDE, nivel de acuerdo con lo esperado o superior) junto con un nivel intermedio (AMARILLO, que indica que se debe mejorar). Los indicadores aquí expuestos no son todos los posibles; el lector podrá identificar otros adicionales a estos.
- A continuación, una página para registrar los indicadores observados en su propia organización.

Más adelante, el registro de los indicadores reales actuales le será de gran utilidad para analizarlos nuevamente, luego de haber puesto en práctica las sugerencias ofrecidas en este libro y, de ese modo, direccionar su accionar hacia el objetivo central: incrementar el valor de marca del área de Recursos Humanos.



Indicadores acerca de la percepción sobre *buenas prácticas*



ROJO

- La organización no cuenta con procedimientos de Recursos Humanos, ni para el área ni para los directivos y jefes involucrados.
- Recursos Humanos y los directivos y jefes involucrados utilizan su mejor criterio para resolver temas de RRHH, como, por ejemplo, selección de personas, promociones, capacitación, etc.
- Cuando se presenta algún problema serio en relación con las personas que integran la organización, la alta gerencia opta por recurrir a un consultor externo.

INDICADORES A TENER
EN CUENTA

No son
todos
los posibles



AMARILLO

- La organización cuenta con algunos procedimientos para los temas de Recursos Humanos, que son aplicados dentro del área (de RRHH).
- Recursos Humanos y los directivos y jefes involucrados cuentan con algunas herramientas para selección y otros temas, que son utilizadas según el buen criterio de cada uno.
- Cuando se presenta algún problema serio en relación con las personas que integran la organización, la alta gerencia opta por recurrir a un consultor externo de común acuerdo con el área de RRHH.

INDICADORES A TENER
EN CUENTA

No son
todos
los posibles



VERDE

- La organización cuenta con procedimientos para los temas de Recursos Humanos, que son aplicados tanto por el área de RRHH como por los directivos y jefes involucrados. Los subsistemas más importantes son auditados con resultados altamente favorables.
- Recursos Humanos y los directivos y jefes involucrados aplican los procedimientos establecidos para los distintos temas. Estos procedimientos incluyen la utilización de herramientas de probada eficacia.
- Cuando se presenta algún problema serio en relación con las personas que integran la organización, la alta gerencia convoca al máximo responsable de RRHH. Cuando se considera necesario, se contrata a un consultor externo.

INDICADORES A TENER
EN CUENTA

No son
todos
los posibles



ROJO: Implica que en la temática en cuestión se debe mejorar sensiblemente. Por lo tanto, debe ponerse en práctica algún plan de acción, quizá de manera urgente.



AMARILLO: Implica que en la temática en cuestión se debe mejorar. Por lo tanto, debe elaborarse un plan de acción para lograrlo.



VERDE: Implica que en la temática en cuestión el nivel es el esperado o superior. No obstante, podría analizarse la pertinencia de encargar algún plan adicional para mejorar o consolidar el nivel alcanzado.



Indicadores acerca de la percepción sobre *buenas prácticas* en su organización

¡Reflexione
e identifiquelos!



ROJO



AMARILLO



VERDE



ROJO: Implica que en la temática en cuestión se debe mejorar sensiblemente. Por lo tanto, debe ponerse en práctica algún plan de acción, quizá de manera urgente.



AMARILLO: Implica que en la temática en cuestión se debe mejorar. Por lo tanto, debe elaborarse un plan de acción para lograrlo.



VERDE: Implica que en la temática en cuestión el nivel es el esperado o superior. No obstante, podría analizarse la pertinencia de encarar algún plan adicional para mejorar o consolidar el nivel alcanzado.

Marca, productos y estrategia



Temas del capítulo

- Creación de marca
- Productos
- Posicionamiento
- Estrategia
- Tiempos de una marca

Antes que nada quisiera agradecer a Martha Alles por invitarme a participar con este capítulo en su nuevo libro. Mucho se ha dicho en esta obra sobre la importancia de fortalecer, o en algunos casos crear, la *marca* de Recursos Humanos. Mucho se ha dicho también que la creación de marca no es igual a la comunicación o la publicidad. No podría estar más de acuerdo con dichas afirmaciones.

Cabe destacar que cuando se está construyendo la marca de Recursos Humanos se parte de una inmejorable posición: se tiene muy bien identificados a los clientes. Se los puede escuchar, conocer, comprender sus necesidades y por ende también medir su satisfacción o no, con los indicadores ya mencionados en los capítulos anteriores.

Javier Burdman
Director de Martha Alles
Capital Humano - México

Creación de marca

Muchos autores definen que para la creación de una marca se requieren entre seis y ocho pasos, o aspectos a atender. Quisiera detenerme en dos de ellos que considero que son cruciales para el manejo experto de nuestro trabajo.

Uno de los aspectos vitales para la creación de una marca exitosa consiste en evitar falsas promesas. Como cualquier producto o servicio que uno compre, si la propuesta de valor no responde a las expectativas que tenemos de él, no volveremos a adquirirlo y por ende la opinión o percepción que tendremos de la marca será muy negativa. No olvidemos que el valor debe ser analizado y comprendido *desde la mirada del otro*, como se trató en el Capítulo 2.

Es por eso que tienen un rol protagónico el manejo experto y la credibilidad técnica de las soluciones que ofrecemos o sugerimos para determinados problemas. Muchas veces damos falsas promesas con la solución que aportamos, dado que la herramienta utilizada no es eficiente o efectiva para la situación planteada. De ahí que el manejo experto de las herramientas o el conocimiento profundo de cada una de ellas, sus objetivos, funciones y sus consecuencias, nos debe evitar caer en falsas promesas. Lo que queremos resaltar es que si un cliente interno nos pide una solución imposible o cuya realización no es factible en el tiempo deseado, es vital saber decirle NO, ya que de lo contrario afectaría de manera directa a la marca de Recursos Humanos, dado que perderíamos credibilidad. Esto sucede muy frecuentemente en el subsistema de selección con los perfiles de los puestos, cuando nos comprometemos a dar respuesta a requisitos que no son lógicos o no son profesionalmente posibles de lograr de la forma planteada o en los tiempos indicados.

Otro aspecto esencial para la creación de una marca es la coherencia. Esto es fundamental para facilitar su percepción y su comprensión por parte del cliente. Muchas veces ofrecemos soluciones que parecen a simple vista incoherentes para el otro. Es muy importante que la marca de Recursos Humanos tenga coherencia en su accionar. Si modificamos las soluciones o bien no somos sistémicos en nuestra gestión es muy posible que caigamos en este error al momento de estar creando nuestra marca.

Por otro lado, esto también puede suceder cuando hubo malas decisiones tomadas en el pasado. Es decir, como profesionales de Recursos Humanos, debemos comprender que la coherencia no se evaluará considerando solo nuestra gestión, sino que también se analizará conforme a las decisiones que se fueron tomando en el pasado. Como se dice vulgarmente, *la película no comienza cuando uno llega al cine*, sino que debo conocer todo lo acontecido en las gestiones anteriores. Esto no quiere decir que uno sea responsable de malas decisiones, quiere decir que uno debe contemplar estos problemas en el plan de trabajo que tenga para la creación o fortalecimiento de la marca.

Productos

Al momento de crear una marca, es importante conocer que nosotros no compramos productos o servicios en sí mismos, compramos la expectativa de sus beneficios. Es decir que uno no compra una línea de teléfono para *tenerla*, sino para poder comunicarse con otras personas. Si las llamadas se caen o bien no tenemos señal, los beneficios no se disfrutan o no se obtienen, y por tal motivo esa marca se desprestigia.

Este es otro aspecto a tener presente, dado que un gran problema en la creación de una marca o con relación a su fortalecimiento está en que los jefes o clientes internos no comprenden los beneficios de las soluciones que les ofrecemos o bien no saben qué esperar o para qué les sirven las recomendaciones o sugerencias que hacemos desde Recursos Humanos. Es esencial, para lograr dar a conocer los beneficios de nuestros productos, ponernos en lugar de los clientes y entender realmente qué es lo que les pasa y qué necesitan. Se trata de escucharlos, pero *de verdad*; como una vez se dijo en una conferencia: “Saber escuchar no es lo mismo que esperar tu turno para hablar...”.

En nuestra experiencia atendiendo clientes de todo tipo, cultura y tamaño, muchas veces nos encontramos con un profundo desconocimiento de los beneficios de nuestra gestión. Para precisar este punto voy a relatar una descripción

que me ofreció el CEO de una importante empresa sobre la gestión de Recursos Humanos. Este directivo me dijo que para él los temas de RRHH eran “esotéricos” (textual). Mi primera reacción fue una sonrisa evidente, pero luego, reflexionando, quise ver cuál era la definición de esotérico según el diccionario de la Real Academia, y me llamaron poderosamente la atención las primeras dos acepciones:

1. adj. Oculto, reservado.
2. adj. Dicho de una cosa: que es impenetrable o de difícil acceso para la mente.

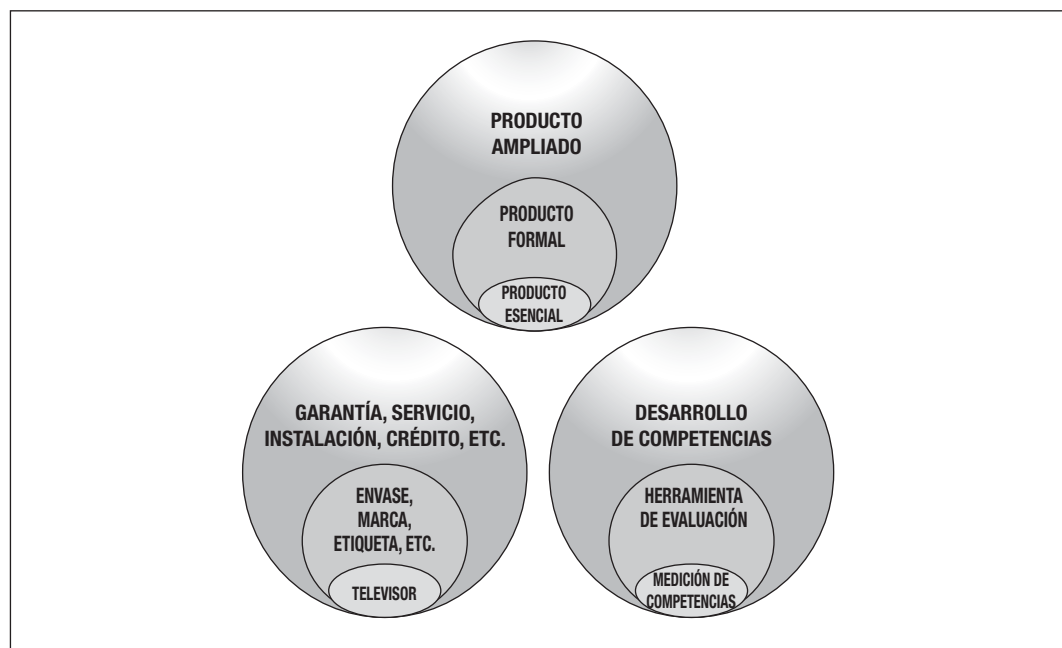
Es decir que para dicho CEO lo que realizaba su equipo de Recursos Humanos era de difícil comprensión. Estoy seguro que, por el nivel profesional y experiencia de dicho profesional, lo que se hacía no era para nada de difícil comprensión. Lo que para él era de difícil comprensión u oculto, como dice la definición, eran *los beneficios*.

Esto nos lleva a otro punto esencial de los productos o servicios: una marca sin productos o con productos o servicios de mala calidad no es una marca. Es decir, si ponemos nuestra energía en la comunicación o en la publicidad de nuestros actos estaremos obviando un aspecto esencial para la creación de marca: tener un buen producto o servicio.

Para tener un buen producto o servicio, tenemos que tener presente un concepto esencial, como es la estructura del producto. Un producto está compuesto por su esencia, que es el producto en sí mismo, y por otros elementos tangibles e intangibles. Estos elementos pueden hacer que cualquier producto sea más o menos deseable para el cliente.

Se conoce como producto ampliado, aumentado o extendido a todo lo que acompaña a la esencia de un producto, generalmente algún servicio, como la garantía o el despacho o envío; suele ser algo físico o no, que acompaña al producto principal o esencia, pero que no le provee funcionalidad adicional a lo esencial.

Es decir que la estructura de producto total, como vemos en la gráfica de la página siguiente, es la suma de su estructura esencial más los otros elementos. Por ejemplo, si evaluáramos un televisor, lo esencial del producto sería el televisor en sí mismo. La caja que lo contiene, su instalación, el traslado y su garantía serían el producto extendido o ampliado, y la estructura completa del producto sería la suma de la esencia de dicho producto más el producto ampliado.



Traemos a colación este tema dado que muchas veces, cuando implementamos un producto o servicio en nuestras organizaciones, apuntamos únicamente a la esencia de la solución y no al producto total. Es decir que en muchas oportunidades el producto en su esencia es incompleto; por ejemplo, nadie compraría un televisor en una tienda sin caja o sin su garantía correspondiente.

Lamentablemente es muy frecuente ver en las organizaciones que se realizan mediciones de competencias, pero luego no se desarrolla a los evaluados o bien se demora mucho tiempo –lo que es casi lo mismo que no actuar– en realizar acciones concretas de desarrollo que permitan cerrar las brechas. Este simple ejemplo sirve de ilustración para ver como la NO aplicación de un producto o solución en forma completa, termina afectando la marca de Recursos Humanos.

Posicionamiento

¿Qué es el posicionamiento? En 1969, Al Ries y Jack Trout –en su obra *Positioning. The battle for your mind*– definieron posicionamiento como el lugar o posición que tiene un nombre en la mente de las personas. Posicionamiento de marca es el lugar o posición que tiene la marca en el mapa de percepción mental de los consumidores.

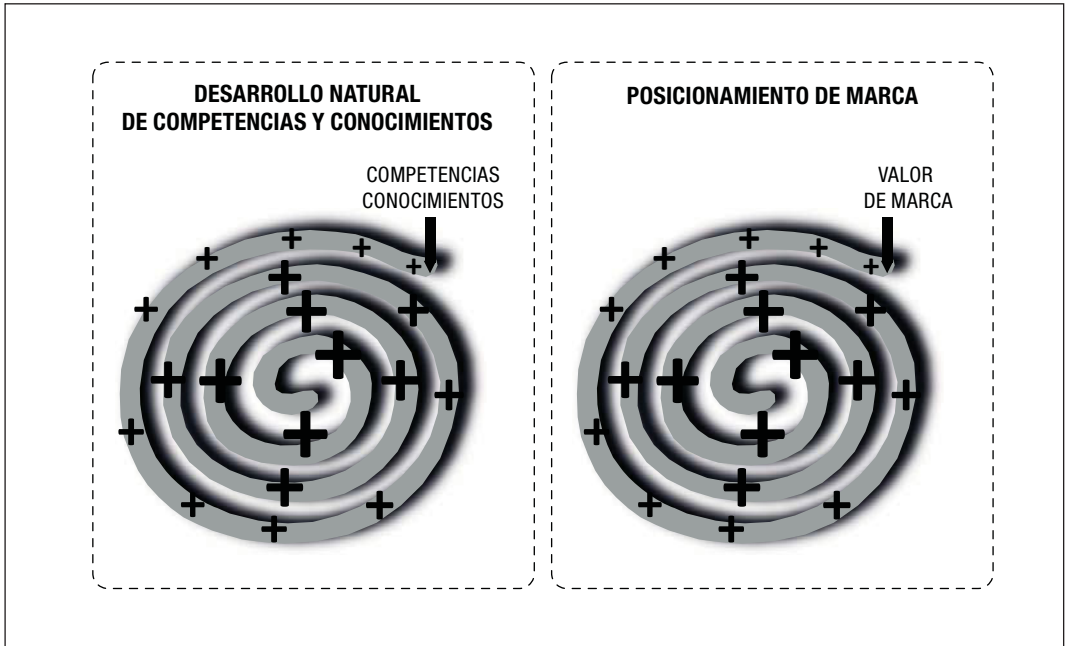
Este mapa mental puede ser multivariable. Es decir que muchas veces, aunque nuestra gestión actual sea buena, el posicionamiento de Recursos Humanos no lo es. Esto se ve afectado por toda la relación establecida con el área, no solo con su gestión. Es importante comprender este concepto dado que muchas veces el posicionamiento puede ser injusto con la gestión actual.

Es importante tener presente que el posicionamiento que buscamos para la marca de Recursos Humanos implica ser recordados por las razones adecuadas. Si solamente nos reconocen o evalúan por la fiesta de fin de año o el *family day*, puede ser que el posicionamiento de nuestra marca no sea correcto. Seguramente el posicionamiento que estamos buscando al crear la marca de Recursos Humanos, sea el de referentes técnicos en nuestra disciplina para los clientes internos, y que la organización sea un referente en el mercado por el manejo de su capital humano.

Esto nos lleva al siguiente punto. Los elementos con los que se suele medir el activo de una marca son: notoriedad de la marca, calidad percibida, lealtad de marca, asociaciones de marca. Frecuentemente el problema no radica en la notoriedad de marca porque hacemos cosas visibles y la difusión que hacemos es –generalmente– correcta, pero la calidad percibida de nuestras acciones o la lealtad hacia nuestras propuestas o soluciones pueden no ser las adecuadas. Recordemos que la marca es un activo para cualquier empresa o área.

¿Cuáles son los tipos de posicionamiento más frecuentes? Es muy importante tratar de identificar dónde está posicionada nuestra marca (y dónde no), para, en función de ello, poder armar nuestro plan de trabajo. El posicionamiento de una marca es un proceso continuo y constante; recordemos que la marca va aumentando el valor de nuestra organización y va recorriendo una *espiral creciente*. Tal como puede verse en el *Diccionario de términos de Recursos Humanos* (obra ya citada), podemos definir sintéticamente la espiral creciente como el proceso de adquirir y/o perfeccionar de manera progresiva y constante las competencias y los conocimientos de una persona para tener éxito en su puesto de trabajo. Similar proceso ocurre con el desarrollo de competencias y la creación de una marca (ver gráfica en la página siguiente).

La espiral es creciente y constante porque, al igual que la confianza, la marca se construye día a día. Es por ello que una vez que las marcas obtienen el posicionamiento deseado, trabajan para mantenerlo. Si no fuera así, ¿por qué empresas como Coca-Cola, Microsoft, Disney, Apple y Google –por nombrar solo algunas– invierten una enorme cantidad de sus recursos en cuidar, potenciar y hacer crecer su marca? Porque no necesitan ser reconocidas, necesitan mantener su posicionamiento de marca. Es decir, el lugar que le damos en nuestra mente a cada una de ellas. Es por ello que cuando se comienza a trabajar en la creación o fortalecimiento de marca se inicia un proceso que no se debe detener.



Los tipos de problemas de posicionamiento más conocidos son:

- *Subposicionamiento de marca.* Cuando el cliente o consumidor no identifica o no entiende el principal atributo que deseamos posicionar de la marca.
- *Posicionamiento confuso.* Cuando el cliente o consumidor tiene una imagen confusa, debido a cambios muy seguidos en la estrategia de posicionamiento o a un posicionamiento basado en demasiados atributos a la vez.
- *Posicionamiento dudoso.* Cuando a los clientes o consumidores les resulta difícil creer en las afirmaciones que se hacen sobre la marca o el producto. Esto ocurre cuando un producto estaba más o menos bien posicionado y debido a una mala ejecución de la estrategia de posicionamiento la marca se ve perjudicada en la percepción del consumidor.

En nuestra experiencia, los problemas que se observan más habitualmente en las organizaciones son de *subposicionamiento* o bien de *posicionamiento dudoso* de la marca. En el primero de los casos, los clientes internos no saben bien qué hacemos efectivamente desde el área de RRHH, y qué tipo de soluciones sabemos y podemos ofrecer, o bien cuáles existen. En el segundo caso, los clientes tienen claro qué

hacemos pero no creen en nuestras soluciones ni en nuestra capacidad para resolver los problemas. Por tal motivo no realizan las acciones indicadas, o lo hacen sin ningún tipo de interés, solo porque deben hacerlas; no están comprometidos con el área, y cuando esto sucede es muy difícil implementar exitosamente los planes de Recursos Humanos.

Estrategia

La estrategia de Recursos Humanos se ve directa y proporcionalmente afectada por la fortaleza de su marca, principalmente en el tema económico. Muchas veces me pregunto –y muchas veces consulto con los directores o responsables de Recursos Humanos– por qué las reducciones presupuestarias comienzan por nuestra área.

Las respuestas que uno frecuentemente recibe es porque es una decisión del CEO, o del de “finanzas” *que no nos quiere*, o alguna explicación similar. Pero pocas veces se llega a identificar que el problema es que nuestra marca no tiene el posicionamiento, prestigio y reconocimiento adecuados al interior de la organización. Por tal motivo se nos dificulta defender el recorte presupuestario o mostrar cómo se perderían beneficios en caso de disminuir nuestro presupuesto. Esto se debe, muchas veces, a que las acciones que realizamos no son estratégicas o no se cuenta con manejo experto. Por tal motivo es vital tener una buena imagen de marca construida para los tiempos de ajustes presupuestarios.

Hace pocos días estaba reunido con el director financiero de una empresa del rubro de servicios, una de las mayores corporaciones con presencia en 95 países y más de 145.000 empleados en todo el mundo. Me estaba consultando por mi trabajo y conversábamos sobre la disciplina de Recursos Humanos, su función, su rol, las nuevas tendencias y el valor que le agregaba a su trabajo.

En ese momento me comentó que hacía 48 horas había reducido el presupuesto de Recursos Humanos en un 40% en más de 12 países de Latinoamérica. Me lo comentó como algo pintoresco o simpático. Mi primera reacción fue de sorpresa, pero la segunda consistió en continuar indagando sobre su decisión, y su respuesta a todas mis consultas era: “...porque no entiendo qué hacen con el dinero...”. Por razones obvias, no voy a identificar la organización, pero es claro que tal como se expone en este libro, una de las principales consecuencias de no ser estratégicos, ni agregar valor, ni tener un buen posicionamiento de marca, es que a la hora de los recortes presupuestarios el área de Recursos Humanos es el primer lugar por donde comenzar.

Hay que saber diferenciar entre estrategia y productos. El lector me dirá que es obvia la diferencia, pero quisiera advertir que es muy frecuente que al preguntar

por la estrategia de la organización, la respuesta más habitual sea una descripción de la cartera de productos. Es vital comprender la esencia de la estrategia para llevar a cabo nuestro rol y para poder crear la marca fuerte que todos deseamos, y que constituye el objetivo principal de esta obra.

Tiempo de la marca

Por último, y para finalizar este capítulo, es importante comprender que la marca se construye día a día; es un trabajo constante, con avances y retrocesos. Para liderar proyectos como la creación o fortalecimiento de la marca, se requiere de mucha perseverancia por parte del área.

Muchas veces vemos que frente a estos temas los profesionales tenemos mucha ansiedad y nos sentimos obligados a mostrar resultados. No obstante esto, debemos ser conscientes que cualquier proceso de creación suele ser lento, y puede ser mucho más lento aún si se han tenido experiencias negativas en el pasado. Al igual que ocurre con la confianza, la creación de la marca requiere tiempo. Pero también requiere un plan de acción concreto y detallado (objetivos, plazos y responsable), y trabajar mucho sobre dicho plan. Es decir, revisarlo, corregirlo y seguir avanzando, pero siempre debe haber un plan con metas cuantificables de calidad y logros, para saber que estamos avanzando en la dirección correcta.

Invertir tiempo y energía en la creación de su marca solo le va a traer buenas experiencias. ¡Hágalo!

Anexos

I. Las herramientas y sus definiciones

**II. Libros de Martha Alles sobre Recursos Humanos,
liderazgo y management**

Anexo I - Las herramientas y sus definiciones

En este anexo encontrará la siguiente información:

- 1. Tabla resumen de las herramientas seleccionadas para integrar la obra *Las 50 herramientas de Recursos Humanos que todo profesional debe conocer*, con sus definiciones.
- 2. Tabla con otras herramientas de la Metodología MACH no seleccionadas para integrar esa obra.
- 3. Tabla con otras herramientas disponibles en el mercado no seleccionadas para integrar esa obra.

Las 50 herramientas seleccionadas y sus definiciones

A continuación se presenta un resumen de las *50 herramientas* seleccionadas para integrar la obra que se tituló del mismo modo¹, junto con la definición de cada una de ellas.

N°	Nombre de la herramienta	Definición ²
1	Adecuación persona-puesto (Diagnóstico)	Conjunto de evaluaciones necesarias para determinar la relación que se establece entre los conocimientos, la experiencia y las competencias que un puesto requiere, y los del ocupante de esa posición. Para la determinación de la adecuación persona-puesto deberán primero establecerse los requisitos del puesto y luego habrá que evaluar a su ocupante, considerando como mínimo tres elementos: conocimientos, experiencia, competencias.

1 *Las 50 herramientas de Recursos Humanos que todo profesional debe conocer*. Ediciones Granica, Buenos Aires, 2012.
2 *Diccionario de términos de Recursos Humanos*. Ediciones Granica, Buenos Aires, 2011.

N°	Nombre de la herramienta	Definición
2	Asignación de competencias a puestos (Documento)	Procedimiento interno por el cual se asignan competencias junto con sus grados a los distintos puestos de trabajo. La asignación se refleja en un documento interno donde se indica, para los distintos puestos de trabajo, las competencias requeridas junto con los grados en que se necesitan. Para que la asignación de competencias sea posible, primero se debe diseñar un modelo de competencias.
3 A	<i>Assessment Center Method</i> (ACM)	Método o herramienta situacional para evaluar competencias mediante el cual, a través de la administración de casos y ejercicios, se plantea a los participantes la resolución práctica de situaciones conflictivas similares a las que deberán enfrentar en sus puestos de trabajo. Durante un <i>Assessment</i> se utilizan casos y ejercicios que permiten poner a las personas a evaluar en un contexto similar al que deberán afrontar en el puesto para el cual son evaluadas.
3 B	<i>Assessment Center Method</i> , Manuales MACH ³	Conjunto de teoría, casos, ejercicios y formularios que permiten la aplicación práctica de la herramienta <i>Assessment Center Method</i> (ACM).
4	Auditoría de Recursos Humanos	Conjunto de procedimientos a través de los cuales un agente independiente compara determinadas características de los subsistemas de Recursos Humanos con estándares previamente definidos. Los subsistemas de Recursos Humanos pueden ser auditados al igual que otros procedimientos internos. Para ello, primero debe diseñarse un estándar. Es decir, la auditoría controlará que se haya cumplido con ese estándar.
5	Autopostulación – <i>Job posting</i>	Práctica organizacional mediante la cual una persona puede postularse a búsquedas internas que la organización publica en su intranet o carteleras. Usualmente se definen requisitos para participar, además de los inherentes al puesto en sí mismo.
6	BEI. <i>Behavioral Event Interview</i>	Entrevista por eventos conductuales o Entrevista por incidentes críticos. Entrevista estructurada que evalúa competencias en profundidad explorando los incidentes críticos y los comportamientos de cada persona.
7	Capacitación	Actividades estructuradas, generalmente bajo la forma de un curso, con fechas y horarios conocidos y objetivos pre-determinados.

3 MACH: Martha Alles Capital Humano.

N°	Nombre de la herramienta	Definición
8 A	Carrera como especialista (Programa)	Programa organizacional que describe esta modalidad de carrera, sus diferentes niveles o estratos, las relaciones que presenta cada posición con otros niveles de la misma organización, así como sus principales responsabilidades y funciones. Señala y destaca la importancia de los especialistas en el ámbito de una organización ofreciéndoles oportunidades de crecimiento a través de la profundización de sus puestos de trabajo. Los distintos niveles o estratos de la carrera como especialista se relacionan con la escala de remuneraciones de la organización.
8 B	Carrera gerencial (Programa)	Programa organizacional que describe los distintos niveles o estratos organizacionales, sus relaciones, y principales responsabilidades y funciones. Señala un camino a seguir y permite que una persona vaya recorriéndolo ascendiendo hacia la Dirección de la organización. Los distintos niveles o estratos de la carrera gerencial se relacionan con la escala de remuneraciones de la organización.
8 C	Carrera gerencial y especialista. Manuales MACH	Documentos e instructivos específicos y detallados que permiten a una organización poner en práctica diferentes tipos de carrera: <i>gerencial</i> y <i>como especialista</i> . Cada manual incluye: 1) buenas prácticas y teoría; 2) método para evaluar capacidades, diseñado a medida de cada organización; 3) método para elegir entre varias opciones (personas participantes del programa) a fin de determinar quiénes serán luego los participantes de cada uno de los tipos de carrera, aplicando técnicas cuantitativas; 4) definición de criterios y diseño de programas específicos de desarrollo, elaborados a medida de la organización. Los manuales MACH relacionados con los programas para el desarrollo interno del talento, como <i>Carrera gerencial</i> y <i>especialista</i> , incluyen una planilla de cálculo para su implantación.
9 A	Codesarrollo	Método para el desarrollo de personas, aplicable tanto a competencias como a conocimientos. Codesarrollo implica acciones concretas que de manera conjunta realiza el sujeto que asiste a una actividad de formación, guiado por un instructor, para el desarrollo de sus competencias y/o conocimientos. Implica, además, un ciclo: 1) taller de Codesarrollo; 2) seguimiento; 3) segundo taller de Codesarrollo.

N°	Nombre de la herramienta	Definición
9 B	Codesarrollo. Taller de codesarrollo	Actividad estructurada donde el participante realiza acciones concretas de manera conjunta con su instructor para el desarrollo de sus competencias y/o conocimientos.
9 C	Codesarrollo. Manuales Metodología MACH	Manuales para la puesta en práctica del método de Codesarrollo, aplicables a todas las actividades que comprende. Los mismos consisten en: 1) los materiales y manuales necesarios para llevar cabo los talleres de Codesarrollo presenciales; 2) documentos e instructivos específicos y detallados que permiten a una organización poner en práctica la etapa de seguimiento de la metodología de Codesarrollo.
10	Descriptivo de puesto	Documento interno donde se consignan las principales responsabilidades y tareas de un puesto de trabajo. Adicionalmente se registran los requisitos necesarios para desempeñarlo con éxito: conocimientos, experiencia y competencias.
11	Determinación temprana de brechas (Inventario)	Proceso interno de medición de competencias por el cual se compara lo requerido por el puesto con las competencias de su ocupante. La eventual diferencia entre ambos se denomina “brecha”. Cuando esta medición se realiza al inicio de la implementación del modelo de competencias, se la denomina “temprana”, ya que permite realizar a tiempo acciones de desarrollo y, de este modo, achicar las referidas brechas antes de que la situación plantee dificultades en el desempeño.
12	Diagnóstico circular	Proceso estructurado para medir las competencias de los colaboradores de una organización, en el cual participan múltiples evaluadores. Se denomina “circular” en alusión a que una persona es evaluada por su entorno de trabajo: sus superiores, pares y subordinados, además de por ella misma (autoevaluación). En ocasiones la evaluación incluye la opinión de clientes internos y/o externos. Según el diseño que se establezca en cada caso, los resultados de la evaluación circular podrán ser entregados tanto a los jefes de los evaluados como al área de Recursos Humanos. Esta es la principal diferencia entre esta evaluación y la <i>evaluación de 360°</i> o <i>feedback 360°</i> , según su denominación en idioma inglés.

N°	Nombre de la herramienta	Definición ¹
13 A	Diagramas de reemplazo	Programa organizacional por el cual se reconocen puestos clave, luego se identifican posibles participantes del programa y se los evalúa para, a continuación, designar posibles reemplazos (sucesores), pero solo para aquellas personas que ocupando puestos claves tienen una fecha cierta de retiro, usualmente por su edad avanzada. La necesidad de reemplazo puede deberse a otras razones; por ejemplo, traslado del actual ocupante a otro país o su designación en otro cargo. Para asegurar la eficacia del programa se realiza un seguimiento de los participantes y se les provee asistencia y ayuda para la reducción de brechas entre el puesto actual y el que se prevé que ocupen.
13 B	Diagramas de reemplazo. Manuales MACH	Documentos e instructivos específicos y detallados que le permiten a una organización poner en práctica el programa denominado <i>Diagramas de reemplazo</i> . Cada manual incluye: 1) buenas prácticas y teoría; 2) método para evaluar capacidades, diseñado a medida de cada organización; 3) método para elegir entre varios posibles “reemplazos” aplicando técnicas cuantitativas y a medida de la organización; 4) armado de los “diagramas de reemplazo” contemplando sus dos etapas fundamentales: formación y formalización. Los manuales MACH relacionados con los programas para el desarrollo interno del talento, como <i>Diagramas de reemplazo</i> , incluyen una planilla de cálculo para su implantación.
14	Diccionario de competencias	Documento interno organizacional en el cual se presentan las competencias definidas en función de la estrategia.
15	Diccionario de comportamientos	Documento interno en el cual se consignan ejemplos de los comportamientos observables asociados o relacionados con las competencias del modelo organizacional.
16	Diccionario de preguntas	Documento interno de la organización en el cual se consignan ejemplos de preguntas que permiten evaluar las competencias del modelo en una entrevista.
17	<i>E-learning</i>	Método de aprendizaje utilizando la tecnología, usualmente la intranet de la organización. Entre otras características se puede mencionar, además, que las actividades no son presenciales y los horarios de aplicación son flexibles.
18	Encuesta de satisfacción laboral	Medición interna del grado de satisfacción de los empleados sobre la base de una serie de ítems preestablecidos.

N°	Nombre de la herramienta	Definición
19	Encuesta sobre valores y proyectos personales	Medición interna para conocer los proyectos personales de los colaboradores y el grado de adherencia de estos a los valores organizacionales.
20 A	Entrenamiento experto	Programa organizacional para el aprendizaje mediante el cual, a través de una relación interpersonal, un individuo con mayor conocimiento o experiencia en un determinado tema, lo transmite a otro. Cada uno de los participantes del programa cumple un rol: entrenador o aprendiz. Un entrenador podrá tener a su cargo varios aprendices; sin embargo, en todos los casos brindará su entrenamiento de manera personalizada e individual.
20 B	Entrenamiento experto. Manuales MACH	Documentos e instructivos específicos y detallados que permiten a una organización poner en práctica el programa denominado <i>Entrenamiento experto</i> . Cada manual incluye: 1) buenas prácticas y teoría; 2) método para evaluar capacidades, diseñado a medida de cada organización; 3) método para elegir entre varios posibles “entrenadores expertos” y/o “aprendices”, según corresponda, aplicando técnicas cuantitativas y a medida de la organización; 4) diseño de un programa estándar de entrenamiento experto. Los manuales MACH relacionados con los programas para el desarrollo interno del talento, como <i>Entrenamiento experto</i> , incluyen una planilla de cálculo para su implementación.
21	Entrevista estructurada - Selección	Entrevista basada en un conjunto de preguntas e indicaciones previamente definidas para indagar sobre una serie de aspectos determinados.
22	Entrevista por competencias	Entrevista estructurada que permite evaluar a un candidato que participa en un proceso de selección considerando, especialmente, sus competencias, a través de preguntas específicas.
23	Estructura de puestos	Documento interno en el cual se exponen los diferentes niveles organizacionales junto con las principales responsabilidades y requisitos para ocuparlos. Este documento es la base para la asignación de competencias a puestos.

N°	Nombre de la herramienta	Definición
24	Evaluación de 180°	Proceso estructurado para medir las competencias de los colaboradores de una organización, con un propósito de desarrollo, en el cual participan múltiples evaluadores. Similar a la <i>evaluación de 360°</i> ; su propósito es el desarrollo. Toma el nombre de <i>180°</i> en alusión a que una persona es evaluada por sus superiores y pares, además de realizar su propia autoevaluación. En ocasiones puede incluir la opinión de clientes internos y/o externos.
25	Evaluación de 360° - <i>Feedback 360°</i>	Proceso estructurado para medir las competencias de los colaboradores de una organización, con un propósito de desarrollo, en el cual participan múltiples evaluadores. Toma el nombre de <i>360°</i> en alusión a que una persona es evaluada por sus superiores, pares y subordinados, además de por ella misma (autoevaluación). En ocasiones la evaluación incluye la opinión de clientes internos y/o externos.
26	Evaluación vertical (del desempeño)	Medición del desempeño realizada por el jefe o superior, que se complementa con la autoevaluación del propio colaborador y la revisión del nivel superior al jefe directo (“jefe del jefe”).
27	Ficha de evaluación	Documento de medición de comportamientos/conocimientos estructurado y basado en el modelo de competencias/valores/conocimientos de la organización.
28	Ficha de evaluación reducida	Documento de medición de comportamientos/conocimientos estructurado y basado en el modelo de competencias/valores/conocimientos de la organización. Se diferencia de la <i>Ficha de evaluación</i> en su extensión. Al ser más breve, su administración y procesamiento se realiza en un tiempo más corto.
29 A	Formador de formadores (Método)	Método por el cual se capacita a otros instructores para que puedan –a su vez– impartir luego esa misma actividad de acuerdo con materiales e instructivos específicos.
29 B	Formador de formadores. Manuales para formador de formadores Metodología MACH	Documentos e instructivos específicos y detallados que permiten a una persona (instructor) la impartición de un determinado taller de codesarrollo. Incluyen: 1) material para proyección; 2) cuadernillo del participante; 3) manual del instructor.

N°	Nombre de la herramienta	Definición
30 A	Guías de desarrollo dentro del trabajo	Documento interno organizacional en el cual se describen las posibles acciones que se sugiere incorporar en la actividad cotidiana, a fin de alcanzar comportamientos más altos en relación con la competencia a desarrollar o incrementar/mejorar conocimientos, según corresponda.
30 B	Guías de desarrollo dentro del trabajo. Manual de desarrollo	Conjunto de teoría, guías para el desarrollo e instructivos para el usuario y para el área de Recursos Humanos. Un manual de desarrollo puede estar integrado por: – Guías de desarrollo dentro del trabajo. – Guías de desarrollo fuera del trabajo.
31 A	Guías de desarrollo fuera del trabajo	Documento interno organizacional en el cual se describen las posibles ideas que permiten desarrollar las competencias del modelo organizacional en otras actividades no relacionadas con el ámbito laboral, poniendo en juego la competencia, o incrementar/mejorar conocimientos, según corresponda.
31 B	Guías de desarrollo fuera del trabajo. Manual de desarrollo	Conjunto de teoría, guías para el desarrollo e instructivos para el usuario y para el área de Recursos Humanos. Un manual de desarrollo puede estar integrado por: – Guías de desarrollo dentro del trabajo. – Guías de desarrollo fuera del trabajo.
32	Indicadores de gestión para el área de Recursos Humanos	Índices específicos para medir el resultado de la gestión del área de Recursos Humanos y de las distintas funciones que la componen. Ejemplos: índices para medir el resultado general de Recursos Humanos o las áreas de Selección, Formación, Desarrollo de personas, Desempeño, etc.
33	Juegos didácticos	Actividad formativa diseñada por un experto, en la que se utilizan accesorios tales como tarjetas, fichas y otros elementos similares a través de los cuales se le brinda al “jugador” información sobre un tema en particular con el propósito de fijar conceptos. Para cada juego se establece un reglamento.
34	Mapa del modelo de competencias	Documento organizacional que facilita la comprensión del <i>modelo de competencias</i> al explicar la interrelación de las distintas competencias que lo componen.

N°	Nombre de la herramienta	Definición
35	Mapa y ruta del talento	Proceso interno organizacional dividido en dos partes y que implica dos conceptos diferentes entre sí: mapa por un lado y ruta por otro. A continuación sus diferencias e interrelación. – <i>Mapa</i>: registro del inventario de las capacidades de todos los colaboradores de la organización: conocimientos, experiencia y competencias. – <i>Ruta</i>: elección de los programas organizacionales más adecuados según la visión y estrategia, sobre la base de tres ejes: • Para el resguardo del capital intelectual, programas como <i>Planes de sucesión</i>, <i>Diagramas de reemplazo</i>, <i>Carrera gerencial y especialista</i>. • Para generar talento organizacional: <i>Planes de carrera</i>, <i>Jóvenes profesionales</i>, <i>Personas clave</i>. • Para aprovechar la experiencia de los jefes: <i>Mentoring</i>, <i>Entrenamiento experto</i>, <i>Jefe entrenador</i>.
36 A	<i>Mentoring</i> (Programas)	Programas organizacionales estructurados, de varios años de duración, mediante los cuales ejecutivos de mayor nivel y experiencia ayudan a otros en su crecimiento. El término “ejecutivo”, por extensión, puede aplicarse a diferentes relaciones laborales y profesionales. Los programas de <i>Mentoring</i> pueden aplicarse en todo tipo de organización.
36 B	<i>Mentoring</i> . Manuales MACH	Documentos e instructivos específicos y detallados que permiten a una organización poner en práctica el programa denominado <i>Mentoring</i>. Cada manual incluye: 1) buenas prácticas y teoría; 2) método para evaluar capacidades, diseñado a medida de cada organización; 3) método para elegir entre varios posibles mentores y/o personas bajo tutoría, según corresponda, aplicando técnicas cuantitativas y a medida de la organización; 4) diseño de un programa estándar de <i>Mentoring</i>. Los manuales MACH relacionados con los programas para el desarrollo interno del talento, como <i>Mentoring</i>, incluyen una planilla de cálculo para su implantación.
37	Modelo de competencias	Conjunto de procesos relacionados con las personas que integran la organización y que tienen como propósito alinearlas en pos de los objetivos organizacionales. Un modelo de competencias permite seleccionar, evaluar y desarrollar a las personas en relación con las competencias necesarias para alcanzar la estrategia organizacional.

N°	Nombre de la herramienta	Definición
38 A	Modelo de conocimientos	Conjunto de procesos relacionados con las personas que integran la organización y que permiten definir los conocimientos necesarios para los diferentes puestos. Un <i>Modelo de conocimientos</i> permite seleccionar, evaluar y desarrollar a las personas en relación con los conocimientos necesarios para alcanzar la estrategia organizacional, en especial aquellos vinculados con la actividad principal de la organización.
38 B	Modelo de conocimientos. Indicadores de conocimientos	Ejemplos de conocimientos que permiten a una persona determinar el grado de ese conocimiento en otra (o en sí misma). Usualmente se presentan en un formato de catálogo o diccionario donde se indica la definición del conocimiento en cuestión con ejemplos por niveles.
39 A	Modelo de valores	Conjunto de procesos relacionados con las personas que integran la organización y que permiten incorporar a los subsistemas de Recursos Humanos los valores organizacionales.
39 B	Modelo de valores. Indicadores (de valores)	Ejemplos de comportamientos que permiten a una persona determinar la presencia (o ausencia) de valores en otra (o en sí misma). Usualmente estos indicadores se presentan en un formato de catálogo o diccionario donde se indica la definición del valor y los ejemplos de comportamientos asociados. En materia de indicadores sobre valores, usualmente se utiliza un enfoque binario: ausencia / presencia. En la Metodología Martha Alles Capital Humano (MACH), cuando se diseñan modelos de valores, además de esta calificación dicotómica se utilizan niveles adicionales.
39 C	Modelo de valores. Manual para detectar valores personales en selección	Conjunto de teoría, casos, ejercicios y formularios que permiten la aplicación práctica de las distintas herramientas necesarias para la detección de valores personales en selección de personas, diseñado de acuerdo con la Metodología Martha Alles Capital Humano.
40 A	Personas clave (Programa)	Programa organizacional donde primero se elige, sobre la base de ciertos parámetros definidos por cada organización, a un grupo de personas a las cuales se considerará especialmente relevantes. Luego, a estas se les ofrecerán oportunidades de formación diferenciales.

N°	Nombre de la herramienta	Definición
40 B	Personas clave. Manuales MACH	Documentos e instructivos específicos y detallados que permiten a una organización poner en práctica el programa denominado <i>Personas clave</i> . Cada manual incluye: 1) buenas prácticas y teoría; 2) método para evaluar capacidades, diseñado a medida de cada organización; 3) método para elegir entre varias opciones (personas participantes en el programa) para luego determinar las “personas clave”, aplicando técnicas cuantitativas y a medida de la organización; 4) definición de criterios y diseño de un programa de formación específico para personas clave, a medida de la organización. Los manuales MACH relacionados con los programas para el desarrollo interno del talento, como <i>Personas clave</i> , incluyen una planilla de cálculo para su implantación.
41 A	Plan de jóvenes profesionales (JP)	Programa organizacional para el desarrollo de personas recientemente egresadas de la universidad. Implica el diseño de un esquema teórico sobre cuál sería el crecimiento esperado de un JP en un lapso definido, usualmente uno o dos años. Para ello se establecen los diferenciales deseados tanto en conocimientos como en competencias y las acciones concretas a realizar para alcanzarlos, conformando de este modo los pasos a seguir por todos los participantes del programa.
41 B	Plan de jóvenes profesionales (JP). Manuales MACH	Documentos e instructivos específicos y detallados que permiten a una organización poner en práctica el programa denominado <i>Plan de jóvenes profesionales</i> . Cada manual incluye: 1) buenas prácticas y teoría; 2) método para evaluar capacidades, diseñado a medida de cada organización; 3) método para elegir entre varias opciones (personas participantes en el programa), aplicando técnicas cuantitativas y a medida de la organización; 4) definición de criterios y diseño de un programa de formación específico para JP, a medida de la organización. Los manuales MACH relacionados con los programas para el desarrollo interno del talento, como <i>Plan de jóvenes profesionales</i> , incluyen una planilla de cálculo para su implantación.
42 A	Planes de carrera	Programa organizacional para el desarrollo de personas. Implica el diseño de un esquema teórico sobre cuál sería la carrera dentro de un área determinada para una persona que ingresa a ella, usualmente desde la posición inicial. Para ello se definen los requisitos para ir pasando de un nivel a otro, instancias que conformarán los pasos a seguir por todos los participantes del programa.

N°	Nombre de la herramienta	Definición
42 B	Planes de carrera. Manuales MACH	Documentos e instructivos específicos y detallados que permiten a una organización poner en práctica el programa denominado <i>Planes de carrera</i> . Cada manual incluye: 1) buenas prácticas y teoría; 2) método para evaluar capacidades, diseñado a medida de cada organización; 3) método para elegir entre varias opciones (personas participantes en el programa), aplicando técnicas cuantitativas y a medida de la organización; 4) definición de criterios y diseño de un programa de formación específico para las diferentes “carreras”, también a medida de la organización. Los manuales MACH relacionados con los programas para el desarrollo interno del talento, como <i>Planes de carrera</i> , incluyen una planilla de cálculo para su implantación.
43 A	Planes de sucesión	Programa organizacional por el cual se reconocen puestos clave, luego se identifican posibles participantes del programa y se los evalúa para, a continuación, designar posibles sucesores de otras personas que ocupan los mencionados puestos clave, sin una fecha cierta de asunción de las nuevas funciones. Para asegurar la eficacia del programa se realiza un seguimiento de los participantes y se les provee asistencia y ayuda para la reducción de brechas entre el puesto actual y el que eventualmente ocuparán.
43 B	Planes de sucesión. Manuales MACH	Documentos e instructivos específicos y detallados que permiten a una organización poner en práctica el programa denominado <i>Planes de sucesión</i> . Cada manual incluye: 1) buenas prácticas y teoría; 2) método para evaluar capacidades, diseñado a medida de cada organización; 3) método para elegir entre varios posibles “sucesores”, aplicando técnicas cuantitativas y también a medida de la organización; 4) definición de criterios, armado de los planes de sucesión y diseño de programas de desarrollo específicos para los diferentes “sucesores”. Los manuales MACH relacionados con los programas para el desarrollo interno del talento, como <i>Planes de sucesión</i> , incluyen una planilla de cálculo para su implantación.
44 A	Programa de difusión del modelo de competencias	Conjunto de acciones tendientes a que la organización en su conjunto conozca el <i>modelo de competencias</i> adoptado y comprenda cabalmente su aplicación en los distintos subsistemas de RRHH.
44 B	Programa de difusión del modelo de competencias. Talleres (de difusión del modelo de competencias)	Actividades de formación estructurada durante las cuales se intercalan exposiciones teóricas con ejercitación práctica, siendo esta última la predominante, con el propósito de difundir el <i>modelo de competencias</i> organizacional.

N°	Nombre de la herramienta	Definición
45 A	Programas para jefes. Cómo llevarme bien con mi jefe	Programa organizacional tendiente a lograr que los integrantes de la organización, de todos los niveles jerárquicos, lleguen a transformarse en “los colaboradores que la empresa desea”. Se abordan varias temáticas: los jefes y los colaboradores; los amigos en el trabajo; el uso de los bienes de la empresa; autonomía en la relación jefe-colaborador, entre otros.
46 A	Programas para jefes. Conciliar vida profesional y personal	Programa organizacional de tres partes. Primero, se identifican los diferentes intereses personales. Luego, se aborda el tema con dos miradas, la organizacional y la individual. El propósito de esta doble mirada será lograr el ideal buscado por todos: una vida armónica alcanzando tanto los objetivos profesionales como los personales.
47 A	Programas para jefes. Delegación	Programa organizacional dirigido al desarrollo de la competencia <i>Delegación o Conducción de personas</i> , de acuerdo con la definición de esta competencia en la obra <i>Diccionario de competencias. La trilogía. Tomo I</i> .
48 A	Programas para jefes. Jefe entrenador	Programa organizacional dirigido al desarrollo de la competencia <i>Entrenador</i> .
49 A	Programas para jefes. Rol del jefe	Programa organizacional mediante el cual se presentan todos los aspectos relacionados con las funciones de un jefe, por el mero hecho de tener colaboradores a su cargo. Es, fundamentalmente, una actividad sobre conocimientos en relación con dichas funciones.
45 B, 46 B, 47 B, 48 B y 49 B	Programas para jefes. Manuales Metodología MACH	Manuales para la puesta en práctica de los diferentes programas para jefes, todos diseñados utilizando el método de Codesarrollo. Todos los jefes, desde el número 1 de la organización hasta aquel que tiene a su cargo pocos colaboradores, deben cumplir un rol en relación con estos, una serie de tareas derivadas del hecho de contar con personas que les reportan. Una de estas tareas, muy especial, es el papel de guía y apoyo de los colaboradores para que realicen mejor sus tareas y, al mismo tiempo, incrementen su satisfacción personal al lograr un mejor desempeño. Para que este rol se verifique será necesario que la organización asuma una actitud activa al respecto, y nuestra sugerencia es hacerlo a través de programas específicos para jefes.

N°	Nombre de la herramienta	Definición
50 A	Promociones internas	Acciones mediante las cuales los colaboradores de la organización son elevados a un nivel superior al que poseían. Por extensión, la herramienta se utiliza en el caso de desplazamientos laterales o de otro tipo, dentro de la organización.
50 B	Promociones internas. Manuales MACH	Documentos e instructivos específicos y detallados que permiten a una organización realizar <i>promociones internas</i> efectivas. Cada manual incluye: 1) buenas prácticas y teoría; 2) método para evaluar capacidades, diseñado a medida de cada organización; 3) método para elegir entre varias opciones (personas participantes en el programa), aplicando técnicas cuantitativas y también a medida de la organización; 4) armado de un método estándar para promociones internas. Puede incluir el diseño de programas de desarrollo específicos para los colaboradores que serán asignados a nuevos puestos a raíz del proceso de promoción. Los manuales MACH relacionados con los programas para el desarrollo interno del talento, como <i>Promociones internas</i> , incluyen una planilla de cálculo para su implantación.

Otras herramientas de la Metodología MACH no seleccionadas para integrar la obra de referencia

A continuación se mencionan algunas herramientas que, si bien forman parte de la Metodología MACH, no fueron seleccionadas entre las 50 de la obra citada.

Nombre de la herramienta	Definición	Uso frecuente con relación a...	Relacionar con la/s herramienta/s...
Autodesarrollo dirigido	La organización ofrece a su personal una serie de "ideas" para el autodesarrollo de competencias y/o conocimientos. Usualmente se realiza a través de las guías de desarrollo que se difunden en la intranet de la organización.	Desarrollo y aprendizaje de conocimientos.	Se relaciona con las herramientas N° 30 y 31, <i>Guías de desarrollo dentro y fuera del trabajo</i> , respectivamente.

Nombre de la herramienta	Definición	Uso frecuente con relación a...	Relacionar con la/s herramienta/s...
Encuestas sobre los resultados alcanzados en formación	Mediciones acerca de los resultados obtenidos en actividades formativas. Estas encuestas deberían realizarse, en todos los casos, sobre aquellos aspectos respecto de los cuales las personas encuestadas puedan emitir un juicio fundado. Las mediciones recomendadas son: – Encuestas sobre los resultados alcanzados en formación - Instructor. – Encuestas sobre los resultados alcanzados en formación - Jefes (de los participantes). – Encuestas sobre los resultados alcanzados en formación - Participantes.	Formación	<i>Auditoría de RRHH, N° 4.</i> <i>Capacitación, N° 7.</i> <i>Codesarrollo, N° 9.</i> <i>Indicadores de gestión, N° 32.</i> <i>Programa de difusión del modelo de competencias.</i> <i>Talleres, N° 44 B.</i> <i>Programas para jefes, N° 45 a 49.</i>
Encuestas sobre los resultados alcanzados en formación - Participantes	Medición del grado de satisfacción de los participantes acerca de una actividad formativa, sobre la base de una serie de ítems preestablecidos. Los aspectos a evaluar deberán ser elementos sobre los cuales los participantes puedan emitir un juicio fundado.	Formación	Ídem anterior
Encuestas sobre los resultados alcanzados en formación - Instructor	Medición a cargo del instructor acerca de los resultados obtenidos en una actividad formativa. Entre los principales aspectos a considerar: preparación previa de los participantes, participación durante la actividad y resultados finales obtenidos.	Formación	Ídem anterior

Nombre de la herramienta	Definición	Uso frecuente con relación a...	Relacionar con la/s herramienta/s...
Encuestas sobre los resultados alcanzados en formación - Jefes (de los participantes)	Medición del grado de satisfacción de los jefes de los participantes acerca de una actividad formativa, sobre la base de una serie de ítems preestablecidos. Dichos aspectos a evaluar deberán ser elementos sobre los cuales puedan emitir juicio fundado; por ejemplo, brindar opinión sobre el cambio de comportamientos o el grado de aprendizaje de ciertos conocimientos, fundamentada en la utilización de los mismos en el puesto de trabajo, según corresponda.	Formación	Ídem anterior
Informes específicos sobre los resultados en formación	Informes elaborados acerca de los resultados obtenidos en una actividad formativa o un grupo de ellas relacionadas entre sí. Los informes sugeridos son: – Informes específicos sobre los resultados en formación - Experto interno observador. – Informes específicos sobre los resultados en formación - Instructor. – Informes específicos sobre los resultados en formación - Jefe (de los participantes). – Informes específicos sobre los resultados en formación - Participantes. – Informes específicos sobre los resultados en formación - Recursos Humanos / Responsable de Formación.	Formación	Ídem anterior

Nombre de la herramienta	Definición	Uso frecuente con relación a...	Relacionar con la/s herramienta/s...
Informes específicos sobre los resultados en formación - Instructor	Informe conceptual elaborado por el instructor a cargo de una actividad formativa considerando, entre otros aspectos, la pertinencia de la temática impartida para ese grupo en particular, los resultados obtenidos, etc.	Formación	Ídem anterior
Informes específicos sobre los resultados en formación - Experto interno observador	Informe elaborado por un experto sobre una actividad formativa determinada. Refleja la opinión experta sobre una serie de aspectos: contenidos, su pertinencia en ese momento, la calidad, etc.	Formación	Ídem anterior
Informes específicos sobre los resultados en formación - Recursos Humanos/ Responsable de Formación	Informe elaborado por el responsable de la coordinación del plan de formación, en el cual se vuelcan las opiniones de todos los involucrados en una actividad formativa: instructor, participantes, jefes de los participantes y experto interno observador (si se solicitó su participación), junto con su propia valoración de todo lo actuado.	Formación	Ídem anterior
Informes específicos sobre los resultados en formación - Jefe (de los participantes)	Informe elaborado por el jefe de los participantes sobre los resultados obtenidos en una actividad formativa o un grupo de ellas relacionadas entre sí. Podrá referirse al cambio de comportamientos o al grado de aprendizaje de ciertos conocimientos sobre la base de su utilización en el puesto de trabajo de cada colaborador, según corresponda.		
Programas para jefes. <i>Cómo ser un buen jefe en 12 pasos</i>	Programa organizacional dirigido al desarrollo de la capacidad para ser un buen jefe (<i>rol del jefe</i>), que permite al participante incorporar consejos prácticos a su acción laboral diaria.	Formación	Relacionar con herramientas para jefes, N° 45 a 49.

Nombre de la herramienta	Definición	Uso frecuente con relación a...	Relacionar con la/s herramienta/s...
Programas para jefes. <i>Delegación efectiva en 12 pasos</i>	Programa organizacional dirigido al desarrollo de la competencia <i>Delegación (Conducción de personas)</i> que permite al participante incorporar consejos prácticos a su acción laboral diaria.	Formación	Relacionar con <i>herramientas para jefes</i> , N° 45 a 49.
Programas para jefes. <i>Jefe entrenador en 12 pasos</i>	Programa organizacional dirigido al desarrollo de la competencia <i>Entrenador</i> que permite al participante incorporar consejos prácticos a su accionar cotidiano.	Formación	Relacionar con <i>herramientas para jefes</i> , N° 45 a 49.
Programas para jefes. <i>Conciliar vida profesional y personal en 12 pasos desde la mirada individual</i>	Programa organizacional dirigido al desarrollo de la capacidad para mejorar la conciliación entre vida profesional y personal de los colaboradores y que permite al participante incorporar consejos prácticos a su acción laboral diaria.	Formación	Relacionar con <i>herramientas para jefes</i> , N° 45 a 49.
Programas para jefes. <i>Conciliar vida profesional y personal en 12 pasos desde la mirada organizacional</i>	Programa organizacional dirigido a la máxima conducción de la organización y sus responsables de RRHH, con el propósito de analizar los métodos de trabajo para incorporar en ellos esta temática.	Formación	Relacionar con <i>herramientas para jefes</i> , N° 45 a 49.

Otras herramientas disponibles en el mercado no seleccionadas para integrar la obra de referencia

A continuación se mencionan algunas herramientas, la mayoría de ellas de probada eficacia, que no fueron seleccionadas entre las 50 de la obra citada. Esta circunstancia no implica valoración negativa respecto de ellas.

Nombre de la herramienta	Definición ⁴	Uso frecuente con relación a...	Comentarios
Asignación a comités /nuevos proyectos	Esta buena práctica consiste en asignar una, o varias personas, a comités, los cuales siempre tienen un propósito específico, por ejemplo, temas concretos a resolver o proyectos. Las dos modalidades mencionadas son las más frecuentes. Esta designación cumple dos propósitos: resolver el tema en cuestión o llevar adelante un proyecto y, al mismo tiempo, desarrollar las capacidades de los participantes.	Desarrollo	Relacionar esta herramienta con la N° 50 y con lo expuesto en la N° 35, <i>Mapa y ruta del talento</i> . Para que la aplicación de esta herramienta sea eficaz, se deben tener en cuenta las mismas consideraciones realizadas en la descripción de las herramientas mencionadas.
Asignación a <i>task forces</i>	Combinación de términos en español e inglés, traduciendo la expresión <i>task forces</i> como “grupos especiales de trabajo” o “equipos especiales”. Estas asignaciones pueden ser en reemplazo o en adición a las responsabilidades de la persona participante, según la descripción de su puesto. Habitualmente se combina con <i>asignación a comités/nuevos proyectos</i> .	Desarrollo	Relacionar esta herramienta con la N° 50 y con lo expuesto en la N° 35, <i>Mapa y ruta del talento</i> . Para que la aplicación de esta herramienta sea eficaz, se deben tener en cuenta las mismas consideraciones realizadas en la descripción de las herramientas mencionadas.

⁴ *Diccionario de términos de Recursos Humanos*. Ediciones Granica, Buenos Aires, 2011

Nombre de la herramienta	Definición	Uso frecuente con relación a...	Comentarios
Asignación como asistente de posiciones de dirección	Esta buena práctica consiste en asignar a una persona como asistente de un ejecutivo de mayor nivel. Implica ocupar una posición <i>staff</i> , usualmente ubicada inmediatamente debajo de la de un gerente relevante dentro de la organización. En este rol, el “asistente” puede observar el comportamiento del gerente al cual fue asignado, con el propósito de desarrollar sus propias capacidades.	Desarrollo	Relacionar esta herramienta con la N° 50 y con lo expuesto en la N° 35, <i>Mapa y ruta del talento</i> . Para que la aplicación de esta herramienta sea eficaz, se deben tener en cuenta las mismas consideraciones realizadas en la descripción de las herramientas mencionadas.
Clase magistral	Ver <i>Conferencia</i> .	Formación	Relacionar con la herramienta <i>Capacitación</i> , N° 7.
<i>Coaching</i>	Ver la herramienta N° 20, <i>Entrenamiento experto</i> .	Formación Desarrollo	
Conferencia	Disertación, usualmente a cargo de un experto, sobre un tema específico.	Formación	Relacionar con la herramienta <i>Capacitación</i> , N° 7.
<i>Empowerment</i>	Procedimientos y políticas organizacionales tendientes a que las decisiones sobre un hecho en particular se tomen lo más cerca posible del nivel donde el hecho tiene lugar.	Estrategia	
Evaluación de puestos	Procedimiento mediante el cual se comparan, de manera sistemática, los puestos de una organización, con el propósito de asegurar la equidad interna.	En relación con los subsistemas de <i>Análisis y descripción de puestos y Remuneraciones y beneficios</i>	Forma parte del subsistema <i>Análisis y descripción de puestos</i> . Se relaciona con la herramienta N° 10.

Nombre de la herramienta	Definición	Uso frecuente con relación a...	Comentarios
Evaluación psicológica	Conjunto de tests y entrevistas administrado por un profesional psicólogo, con el propósito de analizar la personalidad de una persona en el ámbito laboral. La evaluación psicológica implica la aplicación de tests (psicológicos) y siempre debe estar a cargo de un psicólogo titulado con preparación específica en este tipo de técnicas.	Selección de personas	
Evaluación de potencial	Acciones realizadas con el propósito de medir las capacidades de una persona para un desempeño futuro. La evaluación del potencial siempre debe realizarse con relación a un parámetro o estándar determinado. En el ámbito de las organizaciones, el potencial futuro será determinado en función de los requerimientos de un puesto de trabajo, a ocupar más adelante o en el futuro. Este podrá ser dentro de la misma área de trabajo o no. Para ello deberán medirse y compararse: conocimientos, experiencia y competencias.	Selección de personas interna Autopostulación Desarrollo Mapa y ruta de talentos	Relacionar esta herramienta con la N° 50.
Evaluación psicológica de potencial	Conjunto de tests administrados por un profesional psicólogo, con el propósito de detectar el potencial de una persona en el ámbito laboral.	Selección Desarrollo	

Nombre de la herramienta	Definición	Uso frecuente con relación a...	Comentarios
Examen de conocimientos	Instancia formal de medición de un conocimiento, usualmente por escrito y sujeto a una nota final. Los exámenes de conocimientos se realizan, generalmente, aplicando pruebas escritas, y se relacionan con temas específicos. Pueden conformarse con ejercicios, preguntas, cuestionarios y/o respuestas de opción múltiple, entre las variantes más utilizadas. Un examen de conocimientos también puede aplicarse a través de una entrevista llevada a cabo por un experto.	Selección de personas	Relacionar con la herramienta N° 38, <i>Modelo de conocimientos</i> .
Juegos de negocios	Caso práctico, usualmente de tipo empresarial, aplicable en actividades formativas o para evaluar competencias o conocimientos, en el cual los participantes deben analizar información sobre un problema específico para, luego, llegar a una solución consensuada.	Formación	Según el diseño del “juego gerencial”, en la Metodología MACH, se pueden utilizar en los Talleres de codesarrollo, herramienta N° 9 B.
Juegos gerenciales	Actividades formativas diseñadas por un experto, para las que se utilizan accesorios tales como tarjetas, fichas y otros elementos similares a través de los cuales se le brinda al “jugador” información sobre una organización, no siempre estructurada o veraz, y se le propone la toma de decisiones. Para su resolución es necesario poner en juego una serie de conocimientos sobre una disciplina específica. Los juegos gerenciales pueden realizarse, también, utilizando un ordenador.	Formación Desarrollo	Según el diseño del “juego gerencial”, en la Metodología MACH, se pueden utilizar en los Talleres de codesarrollo, herramienta N° 9 B.

Nombre de la herramienta	Definición	Uso frecuente con relación a...	Comentarios
Lecturas guiadas	Actividad formativa mediante la cual una persona analiza un texto determinado, orientado por una guía de lectura elaborada por un experto en la temática.	Formación Desarrollo	En la Metodología MACH se integran en las <i>Guías de desarrollo</i> . herramientas N° 30 y 31.
Licencias sabáticas	Período de tiempo pagado por la organización que el participante destina a un fin formativo específico. Tanto la fecha de finalización como sus objetivos son definidos y acordados entre las partes de manera previa.	Desarrollo	
Método de casos	Ejercicio práctico diseñado por un experto, el cual proporciona una serie de datos e información relacionados con una organización real o ficticia y que, usualmente, no posee una única solución; para su resolución es necesario poner en juego una serie de conocimientos sobre una disciplina específica.	Formación	En la Metodología MACH se integran en los <i>Talleres de codesarrollo</i> , herramienta N° 9 B.
<i>Outdoor</i> , Actividades	Actividades que se realizan fuera del ámbito laboral y que, usualmente, proponen prácticas deportivas y/o recreativas al aire libre con el propósito de lograr una mejor integración y coordinación entre los participantes.	Formación	
Paneles de gerentes para entrenamiento	Programa organizacional para el desarrollo de personas en el cual se asignan a los participantes tareas adicionales a las de sus puestos de trabajo, con un propósito formativo. Ejemplos: 1) Resolver uno o varios problemas. En este caso, el desarrollo de las capacidades de sus integrantes es de manera indirecta. 2) El desarrollo de una o varias competencias en particular, como objetivo principal.	Desarrollo	Relacionar esta herramienta con la N° 50 y con lo expuesto en la N° 35, <i>Mapa y ruta del talento</i> . Para que la aplicación de esta herramienta sea eficaz, se deben tener en cuenta las mismas consideraciones realizadas en la descripción de las herramientas mencionadas.

Nombre de la herramienta	Definición	Uso frecuente con relación a...	Comentarios
<i>Role playing</i> - Juego de roles	Situación simulada de la vida laboral en la cual los participantes juegan un determinado papel asignado previamente. Se utiliza tanto para fines formativos como para la evaluación de personas. Se relaciona con las herramientas <i>Assessment Center Method</i> y <i>Codesarrollo</i> , N° 3 y 9, respectivamente.	Formación Desarrollo	En la Metodología MACH se integran en los <i>Talleres de codesarrollo</i> , herramienta N° 9 B.
Rotación de puestos	Programa para el desarrollo de personas mediante el cual una persona es asignada a un puesto o sector diferente al actual, con el propósito de desarrollar competencias y/o conocimientos y adquirir nuevas experiencias.	Desarrollo	Relacionar esta herramienta con la N° 50 y con lo expuesto en la N° 35, <i>Mapa y ruta de talentos</i> . Para que la aplicación de esta herramienta sea eficaz, se deben tener en cuenta las mismas consideraciones realizadas en la descripción de las herramientas mencionadas.
Seminario	Actividad de formación estructurada para la transmisión de conocimientos. La utilización de este término usualmente hace referencia a actividades que se enfocan en temas complejos o sofisticados.	Formación	Relacionar con la herramienta <i>Capacitación</i> , N° 7.

Anexo II - Libros de Martha Alles sobre Recursos Humanos, liderazgo y management

Serie Martha Alles - Recursos Humanos. Ediciones Granica

La temática de Recursos Humanos es tratada por la autora en una serie de obras, las cuales abarcan los diferentes aspectos que la componen.

Libro	Comentario sobre la obra
Comportamiento organizacional y cambio cultural	
	<i>Comportamiento organizacional. Cómo lograr un cambio cultural a través de Gestión por competencias</i> En esta obra se trata la temática relacionada con el comportamiento organizacional. Además, se incluyen otros temas, tales como: • Capítulo 5. Nuevas tendencias en management • Capítulo 6. Cómo relacionar el comportamiento organizacional con la función y los subsistemas de Recursos Humanos • Capítulo 7. Cómo lograr un cambio cultural
Recursos Humanos. Su aplicación a los distintos subsistemas	
	<i>5 pasos para transformar una oficina de personal en un área de Recursos Humanos</i> Es una obra de tipo introductorio a través de la cual, en seis capítulos, se lleva al lector, paso a paso, a lo prometido desde el título: transformar un área de personal donde solo se atienden temas administrativos y en relación con el cumplimiento de las leyes, en un soporte estratégico de la Dirección General. Los 5 pasos son: 1. Descripción de puestos 2. Formación / selección 3. Compensaciones 4. Desempeño 5. Carreras Sobre el final se relaciona la obra con Gestión por competencias.

Libro	Comentario sobre la obra
Recursos Humanos. Su aplicación a los distintos subsistemas (Continuación)	
	<i>Dirección estratégica de Recursos Humanos. Gestión por competencias. Nueva edición</i> Para una correcta aplicación de las buenas prácticas en Recursos Humanos se debe comenzar por conocer y poner en uso los distintos subsistemas de Recursos Humanos. Esta obra es introductoria para los estudiosos del tema así como para los profesionales del área que deseen conocer acerca de las buenas prácticas. En el Capítulo 2 se brinda al lector una breve introducción a la Gestión por competencias. A continuación, cada uno de los subsistemas de Recursos Humanos es tratado de manera general y luego, en particular, bajo la metodología de Gestión por competencias. Esta obra, publicada originalmente en 2000, fue revisada en una nueva edición.
	<i>Dirección estratégica de Recursos Humanos. Gestión por competencias. CASOS. Nueva edición</i> Es una obra complementaria de la anterior, que para cada capítulo ofrece casos prácticos basados en circunstancias reales, con los debidos cambios para no identificar a las organizaciones sobre las cuales están basados.
Definición del modelo de competencias. Trilogía	
	<i>Diccionario de competencias. La Trilogía. Tomo I</i> En esta obra se presentan al lector las 60 competencias más utilizadas en el siglo XXI junto a las buenas prácticas en Recursos Humanos en la materia y un glosario de términos. Además: <i>Cómo explicarle al número 1 por qué implantar Gestión por competencias; La Trilogía. Los tres diccionarios en Gestión por competencias. Su aplicación práctica; y Diccionario de competencias. Cómo utilizarlo.</i> La obra incluye anexos que la complementan: <i>Cómo tratan la temática de competencias otros autores</i>, donde, a modo de “estado del arte”, se presentan los autores que han tratado la temática desde diferentes vertientes y <i>Herramientas de la Metodología Martha Alles Capital Humano para Gestión por competencias</i>, donde se describen las diferentes herramientas diseñadas con el propósito de poner en práctica los diversos aspectos relacionados con Gestión por competencias.

Libro	Comentario sobre la obra
Definición del modelo de competencias. Trilogía (Continuación)	
	<i>Diccionario de comportamientos. La Trilogía. Tomo II</i> La nueva edición del <i>Diccionario de comportamientos</i> presenta al lector 1.500 comportamientos relacionados con las 60 competencias más utilizadas en el siglo XXI que se presentan en <i>Diccionario de competencias. La Trilogía. Tomo I</i>. Se incluye además un capítulo específico para explicar cómo se lee un diccionario de comportamientos y su utilización práctica. Al igual que la obra mencionada anteriormente, se incluye un capítulo con las buenas prácticas en Recursos Humanos en la materia y un glosario de términos, y el apartado titulado <i>La Trilogía. Los 3 diccionarios en Gestión por competencias</i>. La obra incluye anexos que la complementan. Al igual que el libro referido anteriormente: <i>Diccionario de competencias. La Trilogía. Tomo I</i>, y <i>Diccionario de preguntas. La Trilogía. Tomo III</i>.
	<i>Diccionario de preguntas. La Trilogía. Tomo III</i> La nueva edición de <i>Diccionario de preguntas</i> presenta al lector 344 preguntas relacionadas con las 60 competencias más utilizadas en el siglo XXI, que se presentan en <i>Diccionario de competencias. La Trilogía. Tomo I</i>. Se incluye además un capítulo específico para explicar cómo se formulan las preguntas y la utilización práctica del <i>Diccionario de preguntas</i>. Al igual que las dos obras mencionadas anteriormente, se incluye un capítulo con las buenas prácticas en Recursos Humanos en la materia y un glosario de términos, y <i>La Trilogía. Los 3 diccionarios en Gestión por competencias</i>. La obra incluye anexos que la complementan. Al igual que los libros referidos anteriormente: <i>Diccionario de competencias. La Trilogía. Tomo I</i>, y <i>Diccionario de comportamientos. La Trilogía. Tomo II</i>.
Selección de personas	
	<i>Selección por competencias. 20 pasos para un proceso exitoso</i> A través de diez capítulos se tratan todos los temas relacionados con la selección de personas, haciendo foco en la selección por competencias. Especialmente se destacan los siguientes temas: Talento y competencias; El rol de la motivación; La selección de personas en contextos de alto desempleo; Reclutamiento y selección; Selecciones internacionales y globalización; Quién puede ser un buen selector; Definición del perfil; Planificación de una selección; Gestión por competencias y selección; La entrevista por competencias; La entrevista BEI (<i>Behavioral Event Interview</i>) o entrevista por incidentes críticos; <i>Assessment Center Method</i> (ACM); Negociación, oferta e incorporación; Comunicación y ética durante un proceso de selección; Aplicación de índices de control de gestión en un proceso de selección.

Libro	Comentario sobre la obra
Selección de personas <i>(Continuación)</i>	
	<i>Elija al mejor. Cómo entrevistar por competencias</i> Es una obra eminentemente práctica dedicada especialmente a la entrevista. Presenta preguntas para explorar diferentes aspectos del entrevistado, entre ellos, sus competencias. Fue la primera obra de la autora sobre competencias. Fue publicada por primera vez en el año 1999 y para su nueva edición fue totalmente revisada.
Evaluación del desempeño y otras mediciones, como las evaluaciones de 360° y 180°	
	<i>Desempeño por competencias. Evaluación de 360°.</i> <i>Nueva edición revisada</i> La obra presenta al lector dos tipos bien diferenciados de evaluaciones de desempeño. La evaluación de desempeño vertical, que combina <i>objetivos</i> con <i>competencias</i>, y las evaluaciones que se realizan para el desarrollo de personas, como la evaluación de 360° y la de 180°. En todos los casos, utilizando competencias. En este trabajo de la autora se destacan la profusión de formularios, ejemplos y aplicaciones prácticas para ilustrar todos los temas, las distintas evaluaciones y muy especialmente el Capítulo 8: <i>Caso práctico de evaluación de desempeño por competencias sobre la base de comportamientos observables</i>. Se pueden destacar los siguientes temas: Cómo relacionar la estrategia de los negocios con el desempeño; Evaluación de desempeño vertical; Cómo analizar comportamientos; Las Fichas de evaluación en la Metodología Martha Alles; Evaluación de 360°, Evaluación de 180°; Entrenamiento a evaluadores.
Formación y desarrollo de competencias	
	<i>Desarrollo del talento humano. Basado en competencias.</i> <i>Nueva edición revisada</i> Como su título lo indica, esta obra está destinada al desarrollo de competencias. En este libro la autora plantea que el talento que asegura el éxito en una determinada posición laboral está conformado por las competencias requeridas por el puesto. De esta manera le quita al concepto de talento el halo mágico que usualmente lo envuelve, dándole una significación objetiva que permite así definirlo, medirlo y, por sobre todas las cosas, desarrollarlo positivamente, en beneficio de las organizaciones y de las personas que las integran. <i>(Continúa en la página siguiente)</i>

Libro	Comentario sobre la obra
Formación y desarrollo de competencias (<i>Continuación</i>)	
	<i>Desarrollo del talento humano. Basado en competencias. Nueva edición revisada (continuación)</i> Muchos sostienen que las competencias se tienen o no. En el libro se plantea, primero, que las competencias se pueden desarrollar. Luego, la obra explica cómo se desarrollan las competencias y los métodos para el desarrollo de competencias, los cuales, en orden de eficacia, son: • Autodesarrollo • Entrenamiento experto • Codesarrollo No obstante, su mejor aplicación es sistémica, combinando los tres métodos. Para el autodesarrollo se plantean una serie de vías, tales como deportes, hobbies, actividades extracurriculares, lecturas, análisis de películas y referentes. La obra presenta un capítulo sobre <i>Gestión del conocimiento y el desarrollo de competencias</i>, y en su Capítulo 8 ofrece un esquema completo para la intranet destinado al desarrollo de personas. En la nueva edición 2008 se exhiben por primera vez nuevas técnicas para el autodesarrollo dentro del trabajo bajo el formato de <i>Guías de desarrollo dentro del trabajo</i>.
	<i>Codesarrollo. Una nueva forma de aprendizaje</i> El siglo XXI enfrenta a las organizaciones con un problema que incluye a los países desarrollados y, también, a Latinoamérica: la escasez de talento. Por lo tanto, no solo hay que poder atraerlo sino que, además, se debe retener y desarrollar al propio. El aprendizaje de adultos no es un tema nuevo y las teorías existentes hasta el presente, si bien son eficaces, no se ven reflejadas en los métodos utilizados por las organizaciones. Ante esta carencia surge un nuevo método de aprendizaje: Codesarrollo. El Codesarrollo es un método de aprendizaje que ha surgido del Centro de Investigaciones de Nuevas Aplicaciones de Martha Alles Capital Humano, firma que lo ha lanzado al mercado hace unos pocos años con notable suceso y experiencias altamente positivas. A lo largo de siete capítulos se tratan los siguientes temas: Desarrollo de personas fuera del trabajo; Las buenas prácticas en formación; Modelo organizacional de formación; Codesarrollo es un método de aprendizaje; Codesarrollo, la importancia del diseño; Caminos para poner en práctica codesarrollo; Codesarrollo, estrategia y cambio cultural.

Libro	Comentario sobre la obra
Programas para el desarrollo de personas dentro de la organización	
	<i>Construyendo talento</i> Una buena gestión de RRHH implica desarrollar a las personas que integran la organización tanto en conocimientos como en competencias. En esta obra el lector encontrará una amplia gama de programas internos para el desarrollo de personas, desde aquellos que aseguran la continuidad organizacional, como los planes de sucesión y los diagramas de reemplazo, hasta otros que, dentro de las nuevas tendencias, consideran los diferentes intereses y capacidades de las personas al ofrecer carreras de tipo gerencial (jerárquicas) junto con otras denominadas “de especialista”, donde el foco no es el crecimiento vertical. El libro abarca –también– todos los programas tendientes a generar o crear talento, una verdadera cantera de personas formadas, listas para asumir nuevos desafíos, como los planes de carrera, de jóvenes profesionales y de personas clave. Por último, la obra trata sobre los programas que involucran a los jefes, como <i>Mentoring</i>, <i>Entrenamiento experto</i> y <i>Jefe entrenador</i>. Para que estos programas sean eficaces, en la primera parte se describe cómo medir las capacidades y cómo elegir entre varias opciones. Y al final de qué manera plasmar todo en planes individuales y colectivos.
Recursos Humanos - Liderazgo - Management	
	<i>Diccionario de términos de Recursos Humanos</i> En la disciplina que nos convoca, los Recursos Humanos, existe una profusión de términos que, muchas veces, son usados con diferentes significados. Por esta razón, y para darle a cada uno de ellos un significado preciso, hemos preparado la obra <i>Diccionario de términos de Recursos Humanos</i> con palabras a las cuales les hemos asignado una definición y, en muchos casos, una explicación conceptual adicional, a modo de enciclopedia temática. Para enriquecer dicho texto se han incluido figuras con esquemas que ayudan a la mejor comprensión de lo expuesto. Como en todo diccionario, los términos se presentan en orden alfabético. Junto con palabras estrictamente relacionadas con Recursos Humanos se han incluido otras cuya incorporación se consideró pertinente. Asimismo, y para una mejor comprensión de la disciplina que nos ocupa, se ha incluido una sección –<i>Racimos de términos</i>– donde el lector encontrará los términos agrupados por temas.

Libro	Comentario sobre la obra
Recursos Humanos - Liderazgo - Management (Continuación)	
	<i>Las 50 herramientas de Recursos Humanos que todo profesional debe conocer</i> Se han seleccionado las herramientas más relevantes en relación con la disciplina de Recursos Humanos. Por lo tanto, la obra no expone todas las herramientas disponibles en el mercado ni tampoco se mencionan todas las herramientas que conforman la Metodología Martha Alles. Las elegidas son aquellas que se consideran como fundamentales para el manejo de los recursos humanos desde dos miradas: • Directivos y jefes de todos los niveles que tengan grupos de personas a su cargo. • Los especialistas de Recursos Humanos. Unos y otros disponen de herramientas para un mejor desempeño de sus funciones. La elección de estas 50 herramientas –y no de otras– deviene de la observación de las buenas prácticas en un sinnúmero de empresas en un contexto hispanoparlante. Las referidas herramientas abarcan diferentes temas organizacionales de interés para todos, dado que las mismas trascienden al área de Recursos Humanos: se relacionan con todas las personas que integran una organización.
	<i>Social Media y Recursos Humanos</i> Hoy resulta inevitable advertir la enorme difusión de <i>redes sociales</i> como MySpace, LinkedIn y Facebook; blogs, microblogs, bookmarking, media sharing, sitios que ofrecen la posibilidad de compartir fotos y videos como Flickr y YouTube; foros y comunidades de interés. Todas estas posibilidades ya han cambiado radicalmente nuestros usos y costumbres. En <i>Social Media y Recursos Humanos</i> se analizan las implicancias del desarrollo explosivo de estas nuevas tecnologías de comunicación social para la función de Recursos Humanos de cualquier organización. En la obra se estudian los nuevos roles de la gerencia frente a estos cambios, las aplicaciones de la Web 2.0 y las herramientas 2.0 dentro de la organización. Se presentan temas como: Políticas sobre <i>social media</i>; <i>Social media</i> y selección de personas; Reclutamiento 2.0 y <i>Headhunting</i> 2.0; Web 2.0 y los subsistemas de Recursos Humanos; Cómo gestionar <i>social media</i> dentro de la organización; Nueva era de la colaboración. Wikis y otras aplicaciones; Blogs, microblogs y comunicación instantánea; Redes sociales dentro de la organización, y Desarrollo de competencias y <i>social media</i>. <i>(Continúa en la página siguiente)</i>

Libro	Comentario sobre la obra
	<i>Social Media y Recursos Humanos</i> (continuación) En resumen, un completo panorama de la forma en que deberán gestionarse los recursos humanos en esta nueva era de la comunicación. Esta obra está dirigida a un público amplio. En palabras de la autora, :“Entre los lectores imagino dos posibles variantes. Los entusiastas y los que se resisten. A los primeros les sugiero ser cautelosos en todo momento. A los que se resisten, les ruego tener en cuenta que algunos aspectos de la realidad no se pueden modificar. Por lo tanto, primero hay que comprender el alcance de <i>social media</i>, y luego ver sus posibles aplicaciones”.

Todas las obras mencionadas precedentemente tienen sus correspondientes materiales para profesores en www.marthaalles.com, sección *Sala de profesores*.

Allí podrá encontrar material para el dictado de clases y casos prácticos para cada uno de los temas tratados.

Serie Martha Alles - Liderazgo. Ediciones Granica

Libro	Comentario sobre la obra
Liderazgo	
	<i>Rol del jefe</i> La palabra “jefe” utilizada en el título es un concepto referido a todos aquellos que tienen personas a su cargo, sin importar su nivel jerárquico. Un jefe, cualquiera sea su nivel, deberá cumplir con su actividad principal (vender, comprar o cualquier otra), junto con una serie de funciones adicionales producto de tener colaboradores a su cargo. Ser jefe implica muchas cosas. Desde ser guía de las personas a cargo hasta conducirlas, lo que no es fácil, sobre todo considerando que a la mayoría de nosotros, cuando nos nombraron jefes por primera vez, no nos explicaron el alcance completo de lo que eso significaba. Llegar a obtener un desempeño superior como jefe, en cualquier nivel, implica tres elementos básicos: 1. Cumplir con el descriptivo del propio puesto, los objetivos asignados y las responsabilidades. 2. Cumplir satisfactoriamente con una serie de “funciones” que la mayoría de las veces no figuran por escrito en la descripción del puesto. Sin embargo, las organizaciones esperan que todos los jefes las cumplan, y cuando esto no sucede se da lugar, de un modo u otro, a una evaluación no satisfactoria de la función. 3. Ser entrenador de los colaboradores, un desarrollador de talentos para la organización. Esta obra, a través de sus ocho capítulos, desarrolla la temática planteada y le ofrece al lector, además, cien sugerencias para alcanzar un desempeño superior como jefe.
	<i>12 pasos para ser un buen jefe</i> Es el complemento perfecto a <i>Rol del jefe</i>. En esta obra –de tipo práctico– se guiará al lector, a través de 12 pasos, para que mejore su desempeño como jefe. Con este objetivo se partirá de una primera autoevaluación, para luego comenzar con los pasos, uno a uno. Quizás el resultado de la evaluación sea “Excelente”, o usted no deba mejorar en ninguno de los pasos en particular. ¿Cuál es la mejor forma de utilizar este diario de trabajo para transformarse en un buen jefe? Nuestra sugerencia es que vaya paso a paso y, dentro de cada paso, de página en página, analizando y reflexionando sobre cada tema de manera específica. <i>(Continúa en la página siguiente)</i>

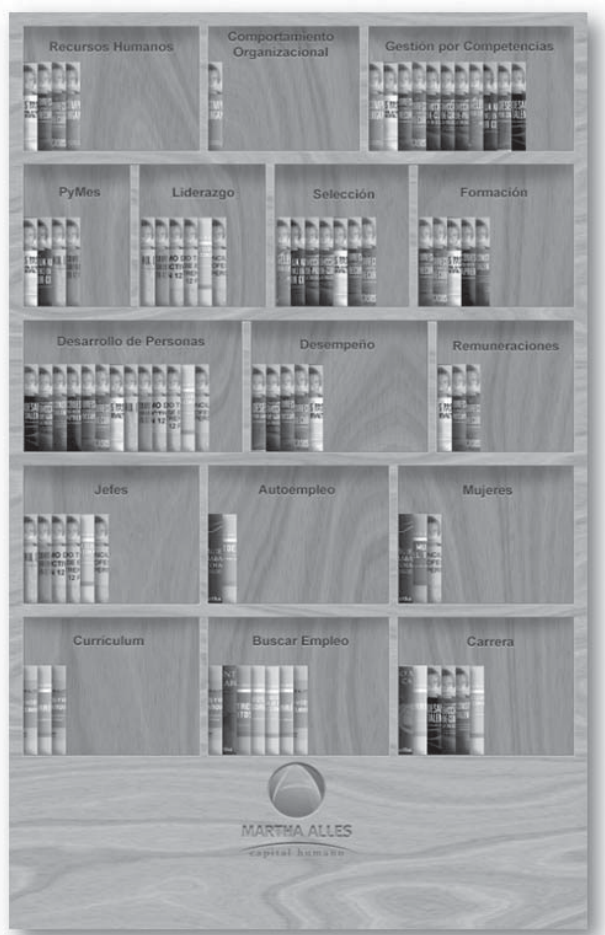
Libro	Comentario sobre la obra
Liderazgo y jefes (Continuación)	
	12 pasos para ser un buen jefe (continuación) Para que el cambio sea posible deben cambiar los comportamientos. Esto no se logra solo leyendo: se debe comprender, analizar los propios comportamientos y experiencias previas, y proponerse un plan de acción. Para ello esta obra le ofrece espacios en blanco a fin de que usted elabore su desarrollo como jefe. Una vez que el lector finalizó su trabajo personal de lectura y reflexión con la obra <i>12 pasos para ser un buen jefe</i>, tendrá no solo los consejos, sugerencias y recordatorios que se le han propuesto sino que también, lo que es más importante, tendrá allí sus notas y reflexiones, que le fueron surgiendo a medida que fue transitando los 12 pasos. De este modo la obra habrá adquirido, para cada uno, un valor incalculable, y será única.
	Cómo delegar efectivamente en 12 pasos Es otra de nuestras propuestas como complemento de la obra <i>Rol del jefe</i>. En este libro –de tipo práctico– se guiará al lector, a través de 12 pasos, para que mejore su capacidad de delegación. Al igual que en los otros libros denominados “12 pasos”, se partirá de una primera autoevaluación, para luego comenzar con los pasos, uno a uno. Quizá el resultado de la evaluación sea “Excelente”, o usted no deba mejorar en ninguno de los pasos en particular. ¿Cuál es la mejor forma de utilizar este diario de trabajo para mejorar su delegación? Nuestra sugerencia es que vaya paso a paso y, dentro de cada paso, de página en página, analizando y reflexionando sobre cada tema de manera específica. Para que el cambio sea posible deben cambiar los comportamientos. Esto no se logra solo leyendo: se debe comprender, analizar los propios comportamientos y experiencias previas, y proponerse un plan de acción. Para ello esta obra le ofrece espacios en blanco a fin de que usted mejore su capacidad para delegar. Una vez que el lector finalizó su trabajo personal de lectura y reflexión con la obra <i>Cómo delegar efectivamente en 12 pasos</i>, tendrá no solo los consejos, sugerencias y recordatorios que se le han propuesto sino que también, lo que es más importante, tendrá allí sus notas y reflexiones, que le fueron surgiendo a medida que fue transitando los 12 pasos. De este modo la obra habrá adquirido, para cada uno, un valor incalculable, y será única.

Libro	Comentario sobre la obra
	<i>Cómo transformarse en un jefe entrenador en 12 pasos</i> Es otra de nuestras propuestas como complemento de la obra <i>Rol del jefe</i>. En este libro –de tipo práctico– se guiará al lector, a través de 12 pasos, para transformarse en un jefe entrenador. Al igual que en los otros libros denominados “12 pasos”, se partirá de una primera autoevaluación, para luego comenzar con los pasos, uno a uno. Quizá el resultado de la evaluación sea “Excelente”, o usted no deba mejorar en ninguno de los pasos en particular. ¿Cuál es la mejor forma de utilizar este diario de trabajo para mejorar su capacidad como entrenador? Nuestra sugerencia es que vaya paso a paso y, dentro de cada paso, de página en página, analizando y reflexionando sobre cada tema de manera específica. Para que el cambio sea posible deben cambiar los comportamientos. Esto no se logra solo leyendo: se debe comprender, analizar los propios comportamientos y experiencias previas, y proponerse un plan de acción. Para ello esta obra le ofrece espacios en blanco a fin de que usted incremente su capacidad como entrenador. Una vez que el lector finalizó su trabajo personal de lectura y reflexión con la obra <i>Cómo transformarse en un jefe entrenador en 12 pasos</i>, tendrá no solo los consejos, sugerencias y recordatorios que se le han propuesto sino que también, lo que es más importante, tendrá allí sus notas y reflexiones, que le fueron surgiendo a medida que fue transitando los 12 pasos. De este modo la obra habrá adquirido, para cada uno, un valor incalculable, y será única.
	<i>Conciliar vida profesional y personal</i> En esta obra se trata un tema de mucha actualidad. Según surge del título, las dos dimensiones de nuestra vida, por un lado el desarrollo laboral y profesional y por el otro la realización plena en los aspectos personales de nuestra existencia, en los últimos tiempos han entrado en colisión, adquiriendo la característica de tema importante con repercusiones múltiples para la sociedad moderna. El tema es complejo. El varón y la mujer necesitan por razones económicas y psicológicas su crecimiento en el ámbito laboral, lo que sin duda implica un proceso altamente demandante. Pero también se ven obligados a dedicar energías a su dimensión personal, que no solo está referida a su familia sino a una variedad de intereses adicionales. La cuestión es cómo “conciliar” todos estos requerimientos. Esta obra encara la cuestión abarcándola desde la perspectiva de la persona individual y desde la visión de las organizaciones en las cuales las personas trabajan y se desarrollan. <i>(Continúa en la página siguiente)</i>

Libro	Comentario sobre la obra
	<i>Conciliar vida profesional y personal (continuación)</i> La mirada organizacional, a su vez, puede subdividirse y comprender a un especialista en Recursos Humanos deseoso de conocer las buenas prácticas en la materia, a un alto directivo, especialmente un CEO, gerente general o presidente de una compañía, que esté preocupado por el tema, o bien la de un jefe ubicado en la mitad de la estructura que debe lidiar a diario con la problemática. La mirada individual también suma varios enfoques, aun de personas que no trabajan y que deben armonizar diferentes intereses y quehaceres. La obra está dividida en tres partes. La primera analiza los distintos intereses personales de los individuos; la segunda aporta la mirada organizacional y, por último, la tercera nos ofrece la visión individual.
	<i>12 pasos para conciliar vida profesional y personal</i> El propósito de este libro, con formato de diario o libro-cuaderno, es ayudar a armonizar las distintas áreas de interés del lector, mediante un razonado equilibrio entre la vida profesional y personal. Es el complemento práctico de la obra <i>Conciliar vida profesional y personal</i> (Granica, 2009), en la que se analiza esta cuestión tan actual, desde los ángulos organizacional e individual. En esa obra se propone llevar a la práctica <i>paso a paso</i> algunos temas allí desarrollados, desde la mirada individual, a través de un camino de <i>12 pasos</i> dirigidos a concretar acciones, actitudes y decisiones cotidianas, para alcanzar el ansiado equilibrio. Cada uno de los pasos consta de cinco ideas/sugerencias, una auto-evaluación, un <i>check-list</i> y bibliografía sugerida. El lector podrá auto-administrarse un test antes de internarse en cada paso. El desarrollo de los temas se acompaña con espacios para registrar las experiencias personales y un plan de acción para mejorar. Se incluyen, además, formularios de apoyo para implementar las recomendaciones del texto. Este trabajo propone asumir la acción, tomar la responsabilidad de actuar, lo que no significa dedicar mucho tiempo: son breves momentos de reflexión y planificación, para lograr <i>paso a paso</i> pequeños logros que al final permitan alcanzar una vida plena.
	<i>Cómo llevarme bien con mi jefe. Y compañeros de trabajo</i> Esta obra de la colección Bolsillo, es un verdadero manual del buen colaborador cuyo contenido aplica a todos los niveles jerárquicos. En este trabajo Alles analiza distintos temas organizacionales desde una nueva mirada.

Biblioteca Martha Alles

Consulte la Biblioteca Martha Alles, allí encontrará qué libro lo podrá ayudar según el tema de su interés.



En el año 2009 creamos la **Biblioteca Martha Alles**, que implica un concepto, una forma de recorrer la obra de esta autora como si fuese una visita guiada para el lector. Imaginariamente, se le pregunta al lector qué tema le interesa y, a partir de su interés, se le indican los libros adecuados. No todos, solo los que eventualmente puedan interesarle; incluso, en algunos casos podrán ser algunos capítulos y en otros, una obra completa.

Bibliografía

- Ávalos, Carlos. *La marca: identidad y estrategia*. La Crujía Ediciones, Buenos Aires, 2010.
- Batey, Mark. *El significado de la marca. Cómo y por qué ponemos sentido a productos y servicios*. Ediciones Granica, Buenos Aires, 2013.
- Braidot, Néstor. *Neuromarketing en acción*. Ediciones Granica, Buenos Aires, 2011.
- Capriotti, Paul (Editor). *Gestión de la marca corporativa*. La Crujía Ediciones, Buenos Aires, 2007.
- Cheverton, Peter. *Cómo funcionan las marcas*. Editorial Gedisa, Barcelona, 2007.
- Fitz-enz, Jac. *Cómo medir la gestión de Recursos Humanos*. Deusto, Bilbao, 1999.
- Godin, Seth. *El marketing del permiso*. Ediciones Granica, Barcelona, 2001.
- Klein, Naomi. *No Logo. El poder de las marcas*. Paidós, Buenos Aires, 2001.
- Li, Charlene. *Open Leadership. How Social Media Technology can Transform the Way You Lead*. Jossey-Bass, San Francisco, 2010.
- Meister, Jeanne C. y Willyerd, Karie. *The 2020 Workplace*. HarperCollins Publishers, New York, 2010.

Libros de Martha Alles sobre Recursos Humanos, management y liderazgo, relacionados con la temática de esta obra:

- 5 pasos para transformar una oficina de personal en un área de Recursos Humanos*. Ediciones Granica, Buenos Aires, 2005.
- 12 pasos para conciliar vida profesional y personal. Desde la mirada individual*. Ediciones Granica, Buenos Aires, 2013.
- Codesarrollo: una nueva forma de aprendizaje*. Ediciones Granica, Buenos Aires, 2009.
- Cómo delegar efectivamente en 12 pasos*. Ediciones Granica, Buenos Aires, 2010.
- 12 pasos para ser un buen jefe*. Ediciones Granica, Buenos Aires, 2008.
- Cómo transformarse en un jefe entrenador en 12 pasos*. Ediciones Granica, Buenos Aires, 2010.

- Comportamiento organizacional*. Ediciones Granica, Buenos Aires, 2007.
- Conciliar vida profesional y personal. Dos miradas: organizacional e individual*. Ediciones Granica, Buenos Aires, 2010.
- Construyendo talento*. Ediciones Granica, Buenos Aires, 2009.
- Desarrollo del talento humano. Basado en competencias*. Ediciones Granica, Buenos Aires. Nueva edición, 2008.
- Desempeño por competencias. Evaluación de 360°. Nueva edición*. Ediciones Granica, Buenos Aires, 2008.
- Diccionario de competencias. La Trilogía. Tomo I*. Ediciones Granica, Buenos Aires, 2009.
- Diccionario de comportamientos. La Trilogía. Tomo II*. Ediciones Granica, Buenos Aires, 2009.
- Diccionario de preguntas. La Trilogía. Tomo III*. Ediciones Granica, Buenos Aires, 2010.
- Diccionario de términos de Recursos Humanos*. Ediciones Granica, Buenos Aires, 2011.
- Dirección estratégica de Recursos Humanos. Casos*. Ediciones Granica, Buenos Aires, 2006.
- Dirección estratégica de Recursos Humanos. Gestión por competencias*. Ediciones Granica, Buenos Aires, 2006.
- Elija al mejor*. Ediciones Granica, Buenos Aires, 2003.
- Incidencia de las competencias en la empleabilidad de profesionales. Empleabilidad y Competencias*. EAE, Editorial Académica Española, Saarbrücken, Alemania, 2011.
- Las 50 herramientas de Recursos Humanos que todo profesional debe conocer*. Ediciones Granica, Buenos Aires, 2011.
- Rol del jefe*. Ediciones Granica, Buenos Aires, 2008.
- Selección por competencias*. Ediciones Granica, Buenos Aires, 2005.
- Social media y Recursos Humanos*. Ediciones Granica, Buenos Aires, 2012.

Unas palabras sobre la autora

Martha Alicia Alles es Doctora por la Universidad de Buenos Aires, área Administración. Su tesis doctoral se presentó bajo el título *La incidencia de las competencias en la empleabilidad de profesionales*. Su primer título de grado es Contadora Pública Nacional (UBA). Posee una amplia experiencia como docente universitaria, en diversos posgrados tanto de la Argentina como del exterior.

Con más de treinta títulos publicados hasta el presente, es la autora argentina que ha escrito la mayor cantidad de obras sobre su especialidad. Cuenta con colecciones de libros de texto sobre Recursos Humanos, Liderazgo y Management Personal, que se comercializan en toda Hispanoamérica.

De su colección sobre **Recursos Humanos** ha publicado:

- Temas generales de Recursos Humanos y Comportamiento Organizacional:
 - *Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Gestión por competencias* (nueva edición revisada, 2006).
 - *Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Gestión por competencias. Casos* (nueva edición revisada, 2006).
 - *5 pasos para transformar una Oficina de Personal en un Área de Recursos Humanos* (2005).
 - *Comportamiento Organizacional* (2007).
- Específicos sobre modelos de competencias:
 - *Gestión por competencias. El diccionario* (2002, y 2ª edición revisada, 2005).
 - *Diccionario de comportamientos. Gestión por competencias* (2004).
 - *Diccionario de preguntas. Gestión por competencias* (2005).
- Nuevas obras preparadas sobre la base de un enfoque diferente de la metodología en Gestión por competencias:
 - *Diccionario de competencias. La Trilogía. Tomo I* (2009).
 - *Diccionario de comportamientos. La Trilogía. Tomo II* (2009).
 - *Diccionario de preguntas. La Trilogía. Tomo III* (2010).
- Sobre selección:
 - *Empleo: el proceso de selección* (1998, y nueva edición revisada, 2001).
 - *Empleo: discriminación, teletrabajo y otras temáticas* (1999).
 - *Elija al mejor. Cómo entrevistar por competencias* (1999, y nueva edición revisada y ampliada, 2005).
 - *Selección por competencias* (2006).
- Sobre desempeño:
 - *Desempeño por competencias. Evaluación de 360°* (2004, y nueva edición revisada y ampliada, 2008).
- Sobre desarrollo de personas:
 - *Desarrollo del talento humano. Basado en competencias* (2005, y nueva edición revisada y ampliada, 2008).
 - *Codesarrollo. Una nueva forma de aprendizaje* (2009).
 - *Construyendo talento* (2009).

- Sobre Recursos Humanos, Liderazgo y Management:
 - *Diccionario de Términos de Recursos Humanos* (2011).
 - *Las 50 herramientas de Recursos Humanos que todo profesional debe conocer* (2012).
 - *Social media y Recursos Humanos* (2012).
 - *La Marca Recursos Humanos* (2014).

De los siguientes títulos están disponibles solo en Internet (www.xcompetencias.com), para profesores, una edición *Casos* y otra edición *Clases: Comportamiento organizacional, Codesarrollo, Construyendo talento, Dirección estratégica de Recursos Humanos. Desempeño por competencias, Desarrollo del talento humano. Selección por competencias, La Trilogía (Diccionario de competencias. La Trilogía. Tomo I; Diccionario de comportamientos. La Trilogía. Tomo II y Diccionario de preguntas. La Trilogía. Tomo III), 200 modelos de currículum y Mitos y verdades en la búsqueda laboral.*

- De la serie **Liderazgo** podemos mencionar:
 - *Rol del jefe* (2008).
 - *12 pasos para ser un buen jefe en* (2008).
 - *Conciliar vida profesional y personal* (2010).
 - *Cómo transformarse en jefe entrenador en 12 pasos* (2010).
 - *Cómo delegar efectivamente en 12 pasos* (2010).
 - *12 pasos para conciliar vida profesional y personal* (2013).
- Su colección de libros destinados al **Management Personal** está compuesta por:
 - *Las puertas del trabajo* (1995).
 - *Mitos y verdades en la búsqueda laboral* (1997, y nueva edición revisada y ampliada, 2008).
 - *200 modelos de currículum* (1997, y nueva edición revisada y ampliada, 2008).
 - *Su primer currículum* (1997).
 - *Cómo manejar su carrera* (1998).
 - *La entrevista laboral* (1999).
 - *Mujeres, trabajo y autoempleo* (2000).
- En la colección de **bolsillo** se publicaron:
 - *La entrevista exitosa* (2005 y 2009).
 - *La mujer y el trabajo* (2005).
 - *Mi carrera* (2005 y 2009).
 - *Autoempleo* (2005).
 - *Mi búsqueda laboral* (2009).
 - *Mi currículum* (2009).
 - *Cómo llevarme bien con mi jefe y con mis compañeros de trabajo* (2009).
 - *Cómo buscar trabajo a través de Internet* (2009).

Martha Alles es habitual colaboradora en revistas y periódicos de negocios, programas radiales y televisivos de la Argentina y de otros países hispanoparlantes, y conferencista invitada por diferentes organizaciones empresariales y educativas, tanto locales como internacionales. En los últimos dos años ha dictado conferencias y seminarios en Costa Rica, Venezuela, Colombia, Bolivia, Uruguay, Paraguay, Chile, México, Guatemala, Perú, El Salvador, Ecuador, Panamá y Nicaragua, entre otros, además de numerosos seminarios en su país, Argentina.

Es consultora internacional en Gestión por competencias y presidenta de Martha Alles Capital Humano, firma regional que opera en toda América Latina, lo que le permite unir sus amplios conocimientos técnicos con su práctica profesional diaria. Cuenta con una experiencia profesional de más de veinticinco años en su especialidad.

Es casada, tiene tres hijos, dos nietas y un nieto.

Martha Alles SA

Talcahuano 833 (Talcahuano Plaza), piso 2

Buenos Aires, Argentina

Teléfono: (54-11) 4815 4852

Twitter: marthaalles



Libros de la serie Recursos Humanos de Martha Alles publicados por Ediciones Granica

Guía de lecturas: secuencia sugerida

	Comportamiento organizacional
	5 pasos para transformar una Oficina de Personal en un Área de Recursos Humanos - Dirección estratégica de RRHH. Gestión por Competencias. - Dirección estratégica de RRHH. Gestión por Competencias. CASOS <i>Trilogía:</i> - Diccionario de competencias. Tomo I - Diccionario de comportamientos. Tomo II - Diccionario de preguntas. Tomo III <i>Libros complementarios de la Serie Management Personal</i> - Mitos y verdades en la búsqueda laboral 200 modelos de currículum
	- Selección por competencias - Elija al mejor. Cómo entrevistar por competencias
	Desempeño por competencias. Evaluación 360°
	- Desarrollo del talento humano. Basado en competencias - Construyendo talento - Codesarrollo: una nueva forma de aprendizaje.



Libros de Martha Alles publicados por Ediciones Granica relacionados con ambas series:

Recursos Humanos y Liderazgo



- Diccionario de términos de RRHH
- Las 50 herramientas de RRHH que todo profesional debe conocer
- Social Media y Recursos Humanos
- La marca Recursos Humanos



Libros de la serie Liderazgo de Martha Alles publicados por Ediciones Granica

Guía de lecturas: secuencia sugerida



- Rol del jefe. Cómo ser un buen jefe
- 12 pasos para ser un buen jefe
- Cómo llevarme bien con mi jefe y con mis compañeros de trabajo. Serie Bolsillo
- Conciliar vida profesional y personal
- Cómo transformarse en un jefe entrenador en 12 pasos
- Cómo delegar efectivamente en 12 pasos
- 12 pasos para conciliar vida profesional y personal

Para conocer más sobre la obra de Martha Alles

Martha Alles Capital Humano

www.marthaalles.com

Para contactarse,
puede escribir por e-mail a
alles@marthaalles.com



Revista Técnica Virtual

www.xcompetencias.com

Para contactarse,
puede escribir por e-mail a
info@xcompetencias.com

ENCUÉNTRENOS EN LOS SOCIAL MEDIA



Martha Alles Capital Humano



Siga a Martha Alles en
Twitter. Usuario 'marthaalles'



Siga a Martha Alles en
LinkedIn 'Martha Alicia Alles'



Siga a Martha Alles en
<http://www.youtube.com/user/MarthaAllesCH>

Este libro se terminó de imprimir en el mes de mayo de 2014
en los Talleres Gráficos Color Efe, Paso 192, Avellaneda,
Buenos Aires, Argentina