

LP-39

CUADRO DE MANDO DE RRHH

Vinculando las PERSONAS,
la ESTRATEGIA
y el RENDIMIENTO
de la EMPRESA

**BRIAN E. BECKER
MARK A. HUSELID
DAVE ULRICH**

Prólogo de David P. Norton

edine
303 .34
B393

 Watson Wyatt

GESTIÓN 2000.com

**Cuadro de mando
de Recursos Humanos
en la empresa**

Si está interesado en recibir información sobre libros empresariales, envíe su tarjeta de visita a:

Gestión 2000
Departamento de promoción
Comte Borrell, 241
08029 Barcelona
Tel. 93 410 67 67
Fax 93 410 96 45
e-mail: info@gestion2000.com

y la recibirá sin compromiso alguno por su parte.

VISITE NUESTRA WEB
www.gestion2000.com

Cuadro de mando de Recursos Humanos en la empresa

Brian E. Becker, Mark A. Huselid,
Dave Ulrich

ædipe

W Watson Wyatt
Worldwide



GESTIÓN 2000

Quedan rigurosamente prohibidas, sin la autorización escrita de los titulares del «Copyright», bajo las sanciones establecidas en las leyes, la reproducción total o parcial de esta obra por cualquier medio o procedimiento, comprendidos la reprografía y el tratamiento informático, y la distribución de ejemplares de ella mediante alquiler o préstamo públicos.

*A Mary, Emily, y Ethan
A Rebecca, Rachel, y Robert
A Wendy, Carrie, Monika, y Michael*

© 2001, President and Fellows of Harvard College
© para la edición en lengua castellana, Ediciones Gestión 2000, S.A., Barcelona, 2002
Traducción: Ana García Bertrán
ISBN: 84-8088-677-3
Depósito Legal: B - 48.833 - 2001
Fotocomposición: gama, s.l.
Impreso por: Talleres Gráficos Vigor, S.A. - Sant Feliu de Llobregat (Barcelona)
Impreso en España - Printed in Spain

Índice de contenidos

Prólogo	9
Prefacio y agradecimientos	11
Prólogo a la edición española	15
Capítulo 1. Recursos Humanos como herramienta estratégica: el reto de la medición	19
Capítulo 2. Clarificar y medir la influencia estratégica de RRHH: presentación del proceso en siete pasos	49
Capítulo 3. Crear un cuadro de mando de RRHH	79
Capítulo 4. Análisis coste-beneficio de las intervenciones de RRHH	109
Capítulo 5. Los principios de la buena medición	141
Capítulo 6. Medir la alineación de RRHH	167
Capítulo 7. Competencias para los profesionales de RRHH	193
Capítulo 8. Pautas para implementar un cuadro de mando de RRHH	227
Apéndice: investigación y resultados	255
Sobre los autores	265

Prólogo

Bob Kaplan y yo introdujimos por vez primera la idea del Cuadro de Mando Integral (CMI) en 1992 en un artículo¹ para la revista *Harvard Business Review*. Desde entonces, junto con nuestra empresa de consultoría, hemos tenido la oportunidad de diseñar CMI en más de doscientas empresas. Estos diseños siempre empiezan con una pregunta muy sencilla: ¿cuál es su estrategia?, a partir de la cual extraemos información sobre las formas en la que los equipos directivos piensan estrategias y sobre sus organizaciones. El equipo directivo típico posee un alto grado de conciencia y consenso respecto a la estrategia financiera, así como un gran respeto a las prioridades del proceso operacional de mejora. Sin embargo, se suele caracterizar por su consenso limitado respecto a estrategias de clientes (por ejemplo, cuáles son los clientes a los que hay que llegar), pese a que debemos destacar el avance positivo experimentado en los últimos años. Aun así, la peor nota la sacan en la comprensión de estrategias para desarrollar el capital humano. En este sector hay poco consenso, poca creatividad y pocos referentes en cuanto a la materia. Además, para colmo, en los últimos ocho años no hemos observado ninguna mejoría.

El mayor consenso que existe es que en la Nueva Economía el capital humano constituye la base de la creación de valor (varios estudios demuestran que hasta un ochenta y cinco por ciento del valor de una empresa se fundamenta en activos intangibles). Así, nos encontramos ante un dilema interesante: el activo más importante es el menos entendido, el menos apto para medirse y, por lo tanto, el menos susceptible para ser dirigido. De esta forma nos hallamos en un punto conflictivo, ya que, cuando un nuevo modelo económico empieza a penetrar en la economía, también se necesita una nueva ciencia de dirección. En una economía en la

1. Robert S. Kaplan y David P. Norton, «The Balanced Scorecard- Measures That Drive Performance», *Harvard Business Review* 70, n°1 (enero-febrero 1992), 71-79.

que la creación de valor está dominada por el capital humano y otros bienes intangibles, no existe mejor punto de partida para esta nueva ciencia que la medición de las estrategias de recursos humanos. Así pues, este libro supone un importante paso adelante en las nuevas estrategias de dirección empresarial.

Comprobará que muchos aspectos del libro significarán importantes contribuciones para usted. El primero, el desarrollo de los *modelos causales*, que muestra la relación del valor de Recursos Humanos con los resultados empresariales, lleva a nuestro cuadro de mando integral a un nivel superior de sofisticación. El segundo, la investigación en los factores de alta calidad en las organizaciones de Recursos Humanos, aporta a los directivos un punto de referencia desde el cual pueden crear estrategias para el crecimiento del capital humano. Por último, la información sobre las competencias requeridas por los profesionales de Recursos Humanos expone la base fundamental para que una organización confíe en sus sistemas de medición.

No podemos dirigir algo que no podemos describir. La medición es el lenguaje que se utiliza para describir organizaciones y estrategia. A partir de los referentes, la investigación y los casos aportados en este trabajo, los autores nos ofrecen unas herramientas nuevas para medir y dirigir la creación de capital humano. Este libro sobre medición de Recursos Humanos debería ser una lectura imprescindible para un directivo de la Nueva Economía.

David Norton

Boston, Massachusetts

Prefacio y agradecimientos

Los profesionales de Recursos Humanos se enfrentan al reto de ver cómo su papel cobra cada vez una perspectiva más estratégica en la organización. Así, el panorama es que, mientras los profesionales de RRHH responden a este reto, la medición del funcionamiento de RRHH y su contribución a la actividad empresarial emergen como tema clave. Esto no debería sorprendernos, ya que la última década se ha caracterizado por una apreciación cada vez mayor del valor de los activos intangibles y por una tendencia hacia los cuadros de mando del funcionamiento estratégico, como es el caso de la obra de Robert Kaplan y David Norton. Tres vertientes han confluído: nuevas oportunidades para los profesionales de RRHH, nuevas demandas de control y responsabilidad en el departamento de RRHH y nuevas perspectivas de medición del rendimiento de la organización. Este libro tiene el propósito de guiar a los directivos de RRHH en este reto. Está basado en más de una década de investigación académica en el funcionamiento y relaciones de RRHH y respaldado por su trabajo como asesores de muchas empresas. El resultado es una nueva visión directiva de la «arquitectura de RRHH» (la suma de la función de RRHH, un sistema más amplio de RRHH y las resultantes conductas de los trabajadores) como activo estratégico además de medidor de su contribución en la actividad empresarial.

Nuestro trabajo (que algunos denominarían obsesión) de medición de RRHH empezó cuando nos esforzamos por entender si esta arquitectura más amplia de RRHH contribuía, y hasta qué punto, al éxito de una empresa. A lo largo de la última década, hemos recopilado datos de la calidad de dirección de RRHH de prácticamente tres mil empresas y hemos asociado dichos datos con el rendimiento de los trabajadores, la productividad, el mercado bursátil e indicadores de contables de actividad empresarial. Hemos visitado todas estas empresas, hemos realizado un seguimiento de su funcionamiento, hemos escrito sobre ellas y las hemos

sometido a análisis estadísticos detallados. Todas estas actividades nos han llevado a la misma conclusión: las empresas con unos sistemas directivos eficientes en RRHH superaban a las empresas de su sector, en términos financieros.

Aun así, en nuestro trabajo como asesores de directivos, nos hemos enfrentado de forma sistemática (y seguimos enfrentándonos) a la misma paradoja: la evidencia de que RRHH *puede* contribuir al éxito de la empresa no significa que esté contribuyendo *ahora mismo* al éxito. Los directivos constantemente nos han preguntado: «A raíz de vuestro estudio, ¿cómo puedo convertir el departamento de RRHH en un activo estratégico en *mi* empresa?».

Por ello, estamos convencidos de que la capacidad para diseñar e implementar un cuadro de mando estratégico de RRHH representa una herramienta importante que las empresas pueden utilizar para diseñar y poner en práctica una estrategia de RRHH más efectiva. Sin embargo, implementar cuadros de mando efectivos no es nada fácil; si lo fuese, veríamos muchos más. Además, ser responsable de los resultados por medio de la medición es aterrador. Muchos directivos lo evitarán si pueden. No obstante, basándonos en nuestra experiencia, podemos afirmar que las empresas a menudo no invierten lo suficiente en su personal y, otro factor de igual importancia, invierten de modo equivocado. Además, muchas empresas no son conscientes de que las consecuencias de sus decisiones de inversión involucran a personas. La forma más eficiente que conocemos para modificar esta ecuación es desarrollar un cuadro de mando diseñado para unir empleados, estrategia y rendimiento. Este es el propósito del libro.

Agradecimientos

Este proyecto ha tomado su inspiración y sabiduría de los esfuerzos y el apoyo de muchas personas. Estamos especialmente agradecidos a Garrett Walker, director de Planificación de RRHH en GTE (ahora Verizon) y Steve Kim, Vicepresidente de Innovación y Desarrollo de Organización en Sears. Garrett y Steve fueron muy generosos con su tiempo y paciencia, ofreciéndonos una visión de su mejor trabajo en cuadros de mando de RRHH. El lector también podrá reconocer rápidamente la deuda intelectual que tenemos con Robert Kaplan y David Norton. Hemos extraído mucho de su trabajo en medición de estrategias «equilibradas» de rendimiento y de su pasión y generosidad al compartir las ideas. Brian Becker

y Mark Huselid también desean agradecerle a Reed Seller y Bob Lindgren, de PriceWaterhouseCoopers, LLC su visión y entusiasmo sobre el impacto de la medición de RRHH en el rendimiento.

Nos mostraron confianza en estas ideas y en nosotros en un momento en el que dichas ideas no eran muy bien aceptadas.

Nuestro trabajo también se ha beneficiado inmensamente de la influencia de un gran número de compañeros. Queríamos dar las gracias en especial a Jane Barnes, Dick Beatty, Wayne Brockbank, Susan Jackson, Steve Kerr, Jeffrey Pfeffer y Randal Schuler por su capacidad para enmarcar los aspectos sobre medición y por sus ganas de debatir estas ideas y compartir su conocimiento. La familiaridad de Carol Tutzauer con el programa Galileo ha sido una contribución esencial en el capítulo 6. Wayne Casio también ha influido de forma sustancial en nuestra forma de pensar, que resulta evidente en el capítulo 4.

Este proyecto no hubiese sido posible sin el apoyo financiero de la Escuela de Dirección de Empresas y Relaciones Laborales de la Rutgers University, la Sociedad de Planificación de Recursos Humanos y la Fundación SHRM. Además de financiar gran parte de esta investigación, Rutgers también le permitió a Mark un período sabático para poder trabajar en este proyecto. Asimismo, Mark desea dar las gracias a sus estudiantes diplomados en Estrategia de RRHH, Medición de RRHH y Análisis Financiero para Directivos de RRHH por haberle ayudado continuamente a perfeccionar sus ideas.

También debemos mencionar nuestra gratitud a los editores. El lector podrá notar claramente los esfuerzos de Nicola Sabin y Laurie Johnson para apartarnos de nuestras tendencias naturales a escribir como académicos.

Por último, un inmenso agradecimiento a nuestras familias, que nos han dado un amor y un apoyo demasiado valioso como para medirlo.

Brian E. Becker
Mark A. Huselid
Dave Ulrich

Prólogo a la edición española

Es para mí un honor prologar la edición española de uno de los libros que más impacto está teniendo en el contexto académico y profesional relativo a la Gestión de las Personas en el entorno anglosajón en los últimos tiempos. Así, por ejemplo, es uno de los libros de texto, aún con el poco tiempo que lleva en el mercado editorial, más recomendados desde el pasado mes de septiembre, en programas de Gestión de Personas de las principales escuelas de negocio y universidades de reconocido prestigio.

Creo que mi deber es tratar de explicar el porqué, aunque debo confesar que juego con la ventaja de saber la repercusión que su publicación ya ha tenido en el mercado.

Es verdad que hoy nadie puede negar la importancia esencial que tiene el desempeño de las personas en la concreción de la estrategia de negocio en resultados concretos. Hoy, con el nivel de competitividad externo que están exigiendo los mercados, fruto de fenómenos como la globalización, el desarrollo tecnológico y la desregulación, se puede afirmar que la única ventaja realmente estable reside en las personas de una organización.

Son las personas las que con su actuación, su desempeño, su manera de hacer, hacen cristalizar la estrategia en cada una de sus acciones. Así, unas personas 'crean valor', ayudan con su conducta a hacer realidad la estrategia de negocio, que en sí no es más que una 'buena idea' de la propiedad o de los directivos, y, sin embargo, hay otras personas, que también con su conducta, 'destruyen valor'.

Las personas son en sí mismas en la actualidad los elementos de la organización que más crean y más destruyen valor de una compañía, las que facilitan, entorpecen o impiden el logro y la concreción de una estrategia de negocio. Las personas son, por tanto, los principales agentes en la creación de valor.

Además, en un entorno económico en el que el sector servicios es cada día más importante, no hay más que analizar qué sector ha generado más crecimiento de PIB mundial en los últimos años, y que no sólo hay servicio en las empresas de servicio, valga la redundancia, sino que también hay elementos de servicio (venta, post-venta, atención al cliente, recurrencia, etc.) en las empresas del sector industrial, las personas son más críticas ahora en todos los sectores que lo eran en los ámbitos primario o secundario puros de la actividad económica.

Igual ocurre con la Tecnología, cada día la Tecnología es más barata, más accesible y no reside tanto la ventaja competitiva de la Tecnología en 'su posesión', como en 'su uso'. Y claro está, cuando hablamos de 'usuarios' estamos hablando de personas. Cuando hoy se habla de sociedad del conocimiento, sociedad de la información, haciendo referencia a un nuevo mundo permitido por la Tecnología, lo que se está enfatizando es en la importancia que tiene esa tecnología en conjunción con la Persona (su único usuario).

Si el desempeño humano es tan importante, la manera de gestionar a sus protagonistas, también debería ser importante. La Gestión de las Personas debería ser el elemento más crítico de la gestión, el que implicara las mayores reflexiones, innovaciones, presupuestos y preocupaciones. Sin embargo, aquí ya nos encontraríamos muchas discrepancias de opinión. Mientras hay equipos directivos que opinan que el área más importante de su gestión es cómo gestionar a sus personas, hay muchos otros, posiblemente la mayoría, que opinan que éste es un terreno de segunda división y aunque no lo digan, lo manifiestan con, por ejemplo, el lenguaje de sus agendas, o el lenguaje de los presupuestos. Así, se pueden dedicar grandes presupuestos a la innovación tecnológica y un porcentaje despreciable a proyectos en materia de gestión de sus 'principales activos'.

Esta paradoja ha tenido diversas causas, credibilidad personal de las personas encomendadas a dirigir dichas áreas, falta de formación en materia de Gestión de Personas en los programas de MBA, en los que las asignaturas de Gestión de Personas, Factor Humano o Comportamiento Organizativo, eran consideradas 'marías', frente a las asignaturas de Estrategia, Marketing, Finanzas, Operaciones, Tecnologías, etc., pero tal vez la más importante de las razones es la falta de 'medida' que la materia ha tenido de manera tradicional.

Hay muchos directivos que han sido formados con el manejo de datos como piedra angular de sus estudios, partiendo de la Contabilidad y el Análisis Financiero, los directivos tienen un mapa mental, construido durante años, en cuya base hay números, mediciones, comparaciones entre unos números y otros (resultados frente a presupuestos, resultados actuales sobre resultados del año anterior, resultados de un mes sobre otro, ingresos, gastos, ratios operativos, incluso ratios de satisfacción de los clientes). Además de números, ratios e indicadores, que no son más que estadísticos derivados de la propia contabilización del negocio, hacen rankings, gráficos, curvas, tablas. La lógica de la matemática financiera ha creado una manera de pensar y de ver el mundo por parte de la Dirección.

La máxima de este pensamiento dice que lo que es importante, se mide y por lo que se mide, se paga. Todo lo importante debe ser medido, debe ser comparado. Esta idea puede ser discutible, aunque éste no es lugar para entrar en esta polémica, sólo esbozarla y, para ello, baste recordar el pensamiento de los que opinan que lo más importante en el hombre son las emociones, el Amor, la Ternura, la Alegría y, sin embargo, éstas no son objeto de medición, y cuantos intentos se han prodigado, no han rozado siquiera la realidad de la Emoción.

Pues bien, cuando en las mesas de la Dirección, los primeros ejecutivos o los propietarios, analizan el desempeño, discuten de las estrategias o toman decisiones, llaman a los diferentes directivos y profesionales de la empresa. Así, al hablar del Marketing se presentan los datos de cuota de mercado, de eficacia de venta de cada canal de distribución, de la aceptación del producto por los clientes. A veces con datos internos, otros con datos externos -hay empresas que su principal línea de negocio consiste en proveer datos-, o cuando llega el Director Comercial y presenta los niveles de venta y los compara con los esperados por los presupuestos, o cuando llega el Director de Informática y justifica un gran proyecto tecnológico por las mejoras que va a generar (mejoras en el menor número de caídas de los sistemas, porcentaje de incremento de la velocidad de acceso, porcentaje de interconexión entre sistemas), y así, uno a uno, todos los directivos y profesionales llevan en sus transparencias datos, tablas comparativas, cuadros, figuras. Y cuando le llega el turno al Director de Recursos Humanos y empieza a hablar de la 'Motivación', el 'Compromiso', el 'Liderazgo', la 'Creación de Valores', la 'Atracción', la 'Retención', etc., empieza a poner transparencias de conceptos y ... no de datos.

¿Qué se genera entonces? Una ruptura, una ruptura entre el mapa mental de la Dirección y el lenguaje de la Dirección de Recursos Humanos. Unos hablan de 'lo importante' y otros esperan que simplemente les hablen de otra manera.

En este contexto, unos cuantos profesores de universidades y escuelas de negocio, fundamentalmente en norteamérica, empezaron a investigar y a predicar una idea: que era crítico 'medir' en la Gestión de las Personas. Si realmente se quería que se discutiera y se invirtiera en 'lo importante', era determinante 'cambiar el lenguaje' y usar 'el lenguaje de la Dirección'.

Entre ellos, figuran los tres protagonistas de esta obra, Brian E. Becker de la Universidad del Estado de Nueva York, Mark A. Huselid de la Rutgers University y Dave Ulrich de la Escuela de Negocios de Michigan. Sin embargo, ellos son tres de una lista de profesores que compartían esta necesidad de 'medir'. Robert S. Kaplan y David P. Norton ya lo habían hecho con su obra *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action* en 1996, o Jeffrey Pfeffer con *The Human Equation: Building Profits by Putting People First* en 1998. Todos ellos están contribuyendo a profesionalizar y dar credibilidad a la Gestión de las Personas ... a través de la medida.

Nuestra Firma a partir de este trabajo, inició un proyecto bajo la supervisión del profesor Pfeffer, que pretendía operativizar la idea de medir las mejores prácticas en Gestión de las Personas y desarrolló el *Human Capital Index*, una medida de lo bien o mal que gestiona una empresa a sus personas en función de los datos recogidos en una importante muestra de empresas en las que se correlacionaba la capacidad de aquellas de generar valor y la manera en que gestionaban a sus personas.

La herramienta puesta a disposición del mercado ha tenido como primeros interesados los bancos de inversión que la han aplicado para conocer el

'valor humano' de una compañía en sus análisis. Así, mientras antes al hacer un análisis de una compañía, y tras los correspondientes análisis financieros, incluían un párrafo en el que comentaban 'generalidades' del elemento 'más importante' de las empresas, ahora les permite medir y valorar aquello que hasta ahora sólo podían describir.

Poco a poco el *Human Capital Index* se está convirtiendo en una herramienta universalmente utilizada y desde aquí quiero expresar mi agradecimiento a todos los profesores que han ayudado a crear el caldo de cultivo con sus aportaciones para el desarrollo de la misma.

Finalmente, quería destacar el esfuerzo editorial de *Gestión 2000*, la *Asociación Española de Dirección de Personal* y de *Watson Wyatt* por poner en manos de los lectores españoles una obra tan singular en tan corto espacio de tiempo, ya que la obra va a ser publicada en su versión original y en español en el mismo año, cosa bastante infrecuente; pero créanme que la obra se merece el esfuerzo, por el éxito que con que ha sido acogida, como comentábamos anteriormente.

Yo animaría a todos los profesionales de la Gestión de Personas a medir, a utilizar datos, gráficas, comparaciones internas y externas, a comprar más datos que afectan a la Gestión de las Personas, datos de mercados salariales, datos de atractividad de las empresas, datos de productividades del sector, en definitiva, a tratar de aplicar el mapa mental del dato a sus actividades.

Esto no significa en absoluto renunciar a 'lo importante', sólo destacarlo, ya que presumiblemente los resultados de nuestras medidas estarán bastante en línea con nuestras intuiciones, pero ahora vendrán avalados por la medida. Será muy difícil que un dato nos demostrase que el liderazgo integrado no es importante para el desempeño de la organización, o que la compensación no es relevante para el éxito, o que da igual comunicar que no comunicar, o que da igual tener valores que no tenerlos, o que da igual poner atención en los procesos de búsqueda y selección que no ponerla. Eso previsiblemente no pasará. Sin embargo, nos ocurrirá que los datos nos dirán cosas que ya intuimos y tal vez nos defrauden. ¿No creen que les ocurrirá lo mismo a los Directores de Marketing al ver la evolución de sus cuotas de mercado? ¿No creen que ellos ya los intuían? Sin embargo, el dato avala y, de ahí, su utilidad.

En definitiva la medida nos reforzará previsiblemente nuestras creencias e intuiciones y nos ayudará en nuestra principal misión como directivos que no es otra que seguir *Creando Valor ... a través de las Personas**

Alfonso Jiménez
Director General
Watson Wyatt Worldwide

* *Creando Valor ... a través de las Personas* es el título de una obra publicada por el autor del prólogo publicada en 1999.

1

Recursos Humanos como herramienta estratégica: el reto de la medición

¿Cómo podemos asegurarnos de que RRHH sea un departamento estratégico?

Al empezar a leer este libro, es importante que dedique un momento para reflexionar sobre la «arquitectura» de recursos humanos de su empresa (la suma de la función de RRHH, el sistema general de RRHH y las conductas resultantes de los trabajadores). ¿Por qué son importantes estos factores? ¿Cómo puede ayudar la arquitectura de RRHH a su empresa para mejorar en el mercado?

Si su organización es como la mayoría, seguramente le resultará difícil contestar a estas preguntas. Por nuestra experiencia, sabemos que la mayoría de los directivos de RRHH tienen una visión muy desarrollada del valor estratégico de su departamento (al menos desde la perspectiva de RRHH), pero el director general y la alta dirección se muestran, cuando menos, escépticos ante el papel de RRHH en el buen funcionamiento de la empresa. Aún peor, hay muchas empresas en las que los directivos afirman creer que «la gente son nuestro activo más importante», pero no entienden cómo la función de RRHH logra que dicha visión se haga realidad.

¿Qué extraemos de esta situación? Creemos que estos problemas tienen su raíz en la misma causa: la influencia de RRHH en el funcionamiento y rendimiento de una empresa es difícilmente medible. Considere los elementos y los resultados de la arquitectura de RRHH de su empresa que se controlan regularmente. Puede que haya incluido indemnizaciones, rendimiento de los trabajadores, coste de contratación, porcentaje de empleados que se han beneficiado de una prima por productividad en los últimos doce meses y actitudes por parte de los empleados como la satisfacción laboral. Ahora considere los atributos de RRHH que cree que son cruciales para la implementación de una estrategia competitiva en su em-

presa. Puede que mencione una mano de obra preparada y motivada, el desarrollo de las competencias esenciales de los trabajadores o un sistema de formación que ayude a sus empleados a aprender más rápido que sus competidores.

¿Hasta qué punto saben captar sus indicadores actuales de RRHH «los factores estratégicos de RRHH» que ha identificado en la segunda lista? Para la mayoría de empresas la puntuación no es muy alta. Además, incluso en las que creen que sí que saben captar bien estos aspectos, a menudo los altos ejecutivos no están de acuerdo en que la segunda lista realmente describe cómo RRHH crea valor. En cualquier caso, existe una desconexión entre *lo que se mide y lo que es importante*.

Estas preguntas son fundamentales porque las nuevas realidades económicas están presionando a RRHH para que amplíen su punto de mira y abarquen no sólo su tradicional papel administrativo, sino también un papel estratégico. Puesto que la principal fuente de producción de nuestra economía ha pasado del capital físico al capital intelectual, los directivos de RRHH se ven obligados a demostrar exactamente *cómo* crean valor para sus organizaciones. Cabe mencionar que, además, se enfrentan al reto de ser pilares estratégicos en el desempeño de la actividad empresarial.

¿Qué significa ser un activo estratégico? Los libros lo definen como «el conjunto de *recursos y capacidades* difíciles de comprar e imitar, escasas y especializadas, que conceden a la empresa una ventaja competitiva¹». Pensemos en la diferencia entre alinear los esfuerzos de cada empleado con la visión general de la empresa y una política innovadora como, por ejemplo, un cambio de 360° en la evaluación del rendimiento. La primera es una capacidad estratégica cuyo resultado es bastante invisible para los competidores; la segunda es una política que, pese a ser innovadora, es visible para los competidores y, por lo tanto, fácilmente copiable. Los activos simples, pero estratégicos, confieren a la empresa un margen competitivo a largo plazo, y son por definición difíciles de copiar.

De ahí que el problema de RRHH (cuyo impacto en la estrategia de una empresa es difícilmente visible) sea la calidad que constituye una materia prima de potencial competitivo *sostenido*. Pero, para darse cuenta de este potencial, los directivos de recursos humanos deben entender la es-

1. Raphael Amit y Paul J.H. Shoemaker, «Strategic Assets and Organizational Rents», *Strategic Management Journal* 14 (1993), 33-46.

trategia de la empresa, es decir, su plan para desarrollar y sostener una ventaja en el mercado. Después deberán comprender las implicaciones de esa estrategia para RRHH. Para resumir, se podría decir que deben pasar de una perspectiva «tradicional» (que destaca la conformidad y el papel de siempre de RRHH) a una perspectiva «innovadora» (que destaca la implementación de una estrategia). Por último, necesitan unos sistemas innovadores de valoración que les demuestren la influencia de sus mediciones en asuntos que importan al director general, principalmente, la rentabilidad de la empresa y el valor de los accionistas.

El nuevo papel de RRHH: de un departamento profesional a un departamento estratégico

Las últimas décadas son testimonio de dramáticos cambios en la función de RRHH. Tradicionalmente, los directivos han visto el papel de recursos humanos como una tarea principalmente profesional y administrativa. El personal de RRHH se centraba en la administración de los incentivos, nóminas y otras funciones operacionales y no pensaban en ellos como en una parte de la estrategia global.

Los esfuerzos para medir la influencia de RRHH en la actividad de una empresa reflejaban esta visión. Más concretamente, los expertos examinaban métodos y prácticas que se centraban en el nivel de los trabajadores individuales, de un trabajo individual y de una práctica individual (por ejemplo, selección de personal, incentivos, etcétera). La idea era que las mejoras que se daban en el puesto de trabajo de un empleado en concreto supondrían automáticamente el buen funcionamiento de la organización.

Pese a que dicha investigación tenía el objetivo de ampliar la influencia de RRHH, no ayudó mucho al avance de RRHH como una nueva fuente de ventaja competitiva, ya que no proporcionaba demasiada información ni datos sobre la complejidad de la arquitectura estratégica de RRHH. En pocas palabras, no animaba a los directivos de RRHH a pensar de forma distinta sobre su papel en la empresa.

En la década de los noventa se puso un mayor énfasis en la estrategia y la importancia de los *sistemas de RRHH*. Los investigadores y profesionales empezaron a reconocer el impacto de combinar estos sistemas con el mayor esfuerzo estratégico de la empresa, así como de evaluar la calidad. De hecho, a pesar de que son muchos los modelos de RRHH utilizados en

la actualidad, podemos decir que todos representan una evolución de RRHH como activo estratégico:

La perspectiva de la gestión de personal: la empresa contrata y paga a gente, pero no se centra en contratar a los mejores o en lograr empleados excepcionales.

La perspectiva de compensación: la empresa utiliza bonos, primas, incentivos y distinciones importantes para pagar y recompensar a los más trabajadores. Este es el primer paso para reconocer en la gente una fuente de ventaja competitiva, pero no consigue explotar plenamente todos los beneficios de RRHH como activo estratégico.

La perspectiva de alineación: los altos directivos contemplan a los empleados como activos estratégicos, pero no invierten en ampliar las capacidades de RRHH. Por eso, el sistema de RRHH no puede apoyar ni cumplir la perspectiva de la dirección.

La perspectiva alto rendimiento: los directivos de RRHH y otros directivos contemplan RRHH como un sistema inmerso en otro sistema más amplio de implementación estratégica de la empresa. La empresa dirige y mide las relaciones entre ambos sistemas y el rendimiento de la empresa.

Vivimos en una época en la que el nuevo paradigma económico (caracterizado por la velocidad, la innovación, los ciclos de tiempo cortos, la calidad y la satisfacción del cliente) está subrayando la importancia de los activos intangibles como el prestigio de una marca, el conocimiento, la innovación y, sobre todo, el capital humano. Este nuevo paradigma puede marcar el principio de una época dorada para RRHH. No obstante, aunque los profesionales y los directivos de recursos humanos reconozcan este potencial, la mayoría no sabe los pasos que deben dar para conseguirlo.

Desde nuestro punto de vista, la acción más poderosa que los directivos de RRHH pueden llevar a cabo para asegurar la contribución estratégica es desarrollar un cuadro de mando que convincentemente demuestre el impacto en la actividad empresarial. Para diseñar dicho cuadro de mando, los directivos de RRHH deben adoptar una perspectiva radicalmente distinta: una perspectiva que se centre en cómo los recursos humanos pueden jugar un papel central en la implementación de la estrategia empresarial. Con una arquitectura de RRHH estratégicamente desarrollada, los directivos de la empresa podrán entender exactamente *cómo puede crear la gente valor y cómo medir el proceso de creación de valor.*

Aprender a ser un departamento estratégico no es sólo una forma de que los profesionales de RRHH justifiquen o defiendan su existencia, sino que también tiene implicaciones para su supervivencia y para la supervivencia de la empresa. Si la función de RRHH no es capaz de demostrar que añade valor, corre el riesgo de ser un servicio a externalizar. En realidad, no siempre tiene que ser algo negativo, ya que externalizar las funciones ineficientes puede potenciar el rendimiento general de una empresa. Sin embargo, muchas veces se puede desperdiciar un potencial decisivo. Partiendo de un punto de vista adecuado y con las herramientas de medición en la mano, la arquitectura de RRHH puede marcar la diferencia entre una empresa que sencillamente aguanta el ritmo que le marcan los competidores y una que sobresale.

Una experiencia reciente que tuvimos ilustra gráficamente este principio. Se trata de una empresa que visitamos en la que, cuando le preguntamos al presidente cuál era su mayor preocupación, nos respondió rápidamente que la bolsa estaba valorando el rendimiento de su empresa en la mitad del de sus competidores. En términos sencillos, el movimiento de 100 dólares en flujo de caja de su empresa había generado un valor de mercado de 2.000 dólares, mientras que en sus principales competidores un movimiento de 100 dólares en flujo de caja había generado un valor de mercado de 4.000 dólares. Así, el presidente temía que, salvo que lograra cambiar la percepción de mercado del valor de los beneficios de su organización a largo plazo, la empresa seguiría siendo infravalorada y posiblemente sería un objetivo a absorber. Asimismo, él había invertido gran parte de su patrimonio personal en la empresa y creía que no estaba bien valorado.

Cuando le preguntamos qué estaba haciendo respecto a la política de RRHH para solucionar el problema, evitó la pregunta, moviendo la mano y diciendo: «El jefe de RRHH tiene mucho talento. Pero esto son negocios y no RRHH». Reconoció que el departamento de RRHH había lanzado técnicas de captación de personal innovadoras, sistemas de retribución según el rendimiento y comunicación extensiva con los empleados. Sin embargo, él no veía la importancia de esas funciones para cambiar la percepción de los inversores en relación a su empresa.

Al cabo de seis meses de nuestra visita, un competidor adquirió la empresa.

La triste verdad es que el directivo de RRHH de esta empresa perdió una magnífica oportunidad. Si hubiese entendido y sabido cómo medir la

relación entre la inversión en la arquitectura de RRHH y el valor de los accionistas, las cosas quizá hubiesen sido diferentes. Si hubiese sabido cómo los inversores valoran los bienes intangibles, quizá hubiese podido ayudar a su presidente a crear la estrategia económica adecuada para aumentar el valor de los accionistas.

Las historias de las recientes transformaciones de Sears, Roebuck y Co. contrastan con esta anécdota y demuestran cómo las empresas pueden conseguir sus fines cuando *se alinean* con RRHH y logran una estrategia global en la organización². Tras luchar sin un fin claro y haciendo frente a pérdidas de miles de millones a principios de los noventa, Sears cambió completamente su proceso de implementación de la estrategia. Dirigida por Arthur Martínez, el equipo directivo incorporó una serie de aspectos de rendimiento en el proceso que afectaron tanto a los empleados como al rendimiento financiero. Después, articularon una visión nueva e inspiradora: para que Sears pudiese ser una empresa convincente para sus inversores, pensaron que la empresa debería ser, antes que nada, un lugar convincente para comprar. Para ser un lugar convincente para comprar, primero debería ser un lugar convincente para trabajar.

Sin embargo, Sears no dejó únicamente esta visión estratégica en manos de los ejecutivos ni se limitó a dar pequeños incentivos a los trabajadores, sino que *validaron* la visión con datos. Así, Sears diseñó una forma para *dirigir* esta nueva estrategia con un cuadro de mando que reflejase su visión con toda su riqueza. En concreto, el equipo desarrolló indicadores objetivos para cada uno de estos tres «aspectos convincentes». Por ejemplo, «apoyar las ideas y la innovación» ayudó a Sears a establecerse como «un lugar convincente para trabajar». De forma similar, centrándose en «ser un lugar divertido para comprar», la empresa se convirtió en un lugar «más convincente para comprar»³. El equipo amplió este enfoque aún más desarrollando una serie de competencias asociadas requeridas por los trabajadores e identificando objetivos de conducta para estos tres «aspectos convincentes» a distintos niveles organizativos. Estas competencias se convirtieron en el eje sobre el cual la empresa creó su diseño laboral, contratación de personal, selección, rendimiento directivo, compen-

2. Steven P. Kirn, Anthony J. Rucci, Mark A. Huselid y Brian E. Becker, «Strategic Human Resource Management at Sears»; *Human Resource Management* 38, n° 4, 329-350; y Anthony J. Rucci, Steven P. Kirn y Richard T. Quinn, «The Employee-Customer-Profit Chain at Sears»; *Harvard Business Review* 76, n° 1 (enero-febrero 1998), pp. 82-07.

3. Rucci, Kirn y Quinn, *The Employee-Customer-Profit Chain at Sears*, 89.

sación y actividades de promoción en la empresa. Sears creó incluso la Universidad Sears para formar a los empleados y ayudarles a conseguir nuevas competencias. El resultado fue un saneamiento financiero significativo que, además de reflejarse en una influencia «estratégica» de RRHH, se podía medir directamente.

Hay pocas empresas que hayan puesto en marcha un proyecto tan amplio para medir la implementación estratégica como ocurrió con Sears. Normalmente, las empresas de tamaño más reducido, como la venta al por menor, tienen una visión más cercana entre empleados y clientes y, por ello, su creación de valor es más sencilla de articular. Sin embargo, esto no significa que otras empresas mayores no puedan conseguir el objetivo. Puede que los retos sean mayores, pero también lo son las recompensas.

¿Por qué recursos humanos? ¿Por qué ahora?

Considere lo siguiente:

En la mayor parte de sectores, hoy en día es posible comprar en el mercado internacional maquinaria y equipamiento comparable al que utilizan las principales empresas globales. El acceso a la maquinaria y al equipamiento no es un factor diferencial, pero sí lo es la capacidad para utilizarlo de forma eficiente. Una empresa que pierde toda su maquinaria, pero que tiene la capacidad y el conocimiento de su personal, puede volver a la actividad económica relativamente pronto. Sin embargo, una empresa que pierde a sus empleados pero mantiene su maquinaria, puede que nunca se recupere⁴.

Estas frases capturan la diferencia entre el capital físico y el intelectual (y revela la ventaja única de este último). La experiencia de la empresa Coca-Cola muestra esta realidad. Según el entonces director financiero, James Chestnut, después de transferir la mayoría de sus bienes tangibles a sus empresas de embotellamiento, el valor de mercado de 150.000 millones de dólares derivaba en gran parte de su marca y de sus sistemas de dirección⁵.

La evidencia es inconfundible: el potencial estratégico emergente de RRHH depende del papel, cada vez más importante en la economía de hoy en día, de los bienes intangibles y del capital intelectual. El rendi-

4. Robert McLean, *Performance Measures in the New Economy* (The Premier's Council of Ontario, Ontario Canada, 1995), 5.

5. Thomas Stewart, «Real Assets, Unreal Reporting», *Fortune*, 6 de Julio de 1998, 207.

miento sostenido y superior de un negocio requiere que la empresa perfeccione continuamente su margen competitivo. Tradicionalmente, este esfuerzo tomaba la forma de barreras de entrada, tales como protección de patentes y regulaciones gubernamentales. No obstante, el cambio tecnológico, la rápida innovación y la desregulación han ido eliminando prácticamente todas estas barreras. Así, el rendimiento duradero y superior ahora requiere flexibilidad, innovación y rapidez y la ventaja competitiva radica, en la actualidad, principalmente en los recursos internos y en las capacidades de los individuos en las organizaciones (incluyendo la capacidad de una empresa para desarrollar y sostener una mano de obra competente y motivada). Como uno de los factores principales del capital humano, RRHH cobra una posición líder que posee gran influencia en otros intangibles, como la clientela, la investigación, el desarrollo y la publicidad.

La tabla 1-1 indica con más precisión las diferencias principales entre los bienes tangibles e intangibles. Asimismo, también sugiere que la dirección de RRHH requiere unas capacidades bastante diferentes de las necesitadas para dirigir bienes tangibles. En concreto, los beneficios de RRHH como un activo no son siempre visibles, puesto que sólo salen a la luz cuando el papel de RRHH está combinado adecuadamente con otro bien intangible: el sistema de implementación de la estrategia de una organización.

Tabla 1.1. Bienes tangibles versus bienes intangibles

Bienes tangibles	Bienes intangibles
Inmediatamente visibles	Invisibles
Rigurosamente cuantificables	Difíciles de cuantificar
Forman parte del balance de situación	No se reflejan en la contabilidad
La inversión produce una compensación calculable	Evaluación fundada en asunciones
Pueden duplicarse fácilmente	No pueden comprarse ni imitarse
Se deprecian con el uso	Se aprecian con un buen uso
Tienen aplicaciones finitas	Tienen múltiples aplicaciones sin reducir su valor
Se dirigen mejor con una mentalidad de «ahorro»	Se dirigen mejor con una mentalidad de «abundancia»
Se influye más con control	Se influye más con negociación
Pueden ser acumulados y almacenados	Dinámicos, corta vida si no se utilizan

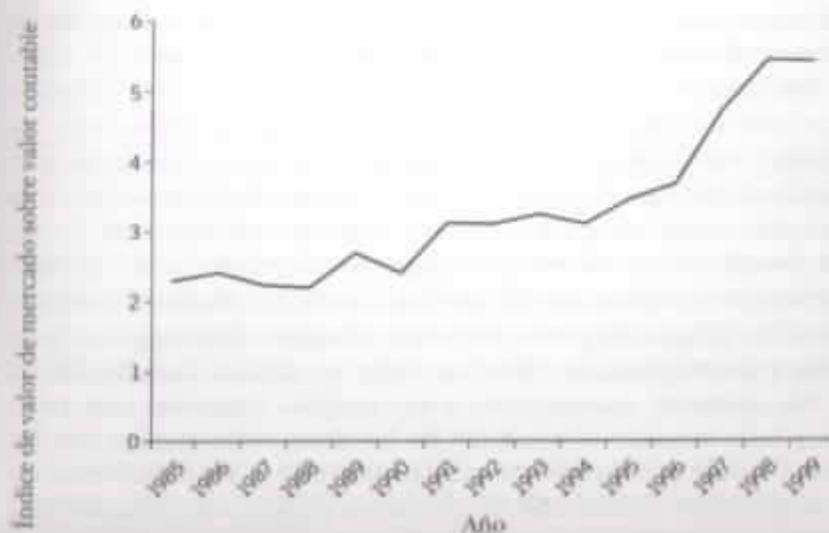
Fuente: Hubert Saint-Onge, Conferencia, Boston, Massachusetts, 17 de octubre de 1996. Utilizado con la debida autorización.

Los bienes intangibles generan beneficios tangibles

La creciente importancia de las capacidades organizativas y de los bienes intangibles son mucho más que mera especulación académica. La tendencia en el mercado bursátil también refleja este cambio. Sobre todo, puesto que estos mercados han mostrado una apertura consistente en lo que respecta al valor de *mercado* de una empresa (por ejemplo, el valor de las acciones de la empresa) y el valor *contable* (la inversión inicial de los accionistas). Esta relación ha aumentado en más del doble en los últimos diez años (véase figura 1-1). Este es un fenómeno generalizado, pero sobre todo se ha notado en empresas que sostienen principalmente su ventaja competitiva en su capital intelectual. Algunas de estas empresas han inventado por completo nuevos modelos empresariales que se basan esencialmente en bienes intangibles. Por ejemplo, Dell ha acumulado unas ganancias extraordinarias en valor del accionista mediante sus sistemas directivos.

Además, muchos analistas financieros están incluyendo bienes intangibles en sus modelos de evaluación. Un reciente estudio de analistas financieros revelaba que, para un analista medio, un treinta y cinco por ciento de sus decisiones de inversión está determinado por información no financiera (véase tabla 1-2).

Figura 1.1. Valor de Mercado sobre Valor contable del índice S&P 500



Estos resultados son sorprendentes por varias razones. La primera es que varios de estos bienes intangibles se ven afectados por un sistema de RRHH estratégicamente orientado, ya sea directa o indirectamente. La segunda es que el bien intangible más citado por los analistas financieros es la capacidad para implementar una estrategia. Estos hallazgos están relacionados con los temas subyacentes en nuestro libro, principalmente la capacidad para poner en marcha una estrategia, que puede ser más importante que la estrategia propiamente dicha. De hecho, una analogía popular compara la diferencia entre el contenido estratégico y la implementación con la diferencia entre los estilos en un juego de póker. El primero pone el énfasis en el juego que se está jugando, el segundo en cómo se juega la partida.

Aun así, a pesar de la alta dosis de implementación de la estrategia que ponen en juego, los analistas financieros a menudo se sienten frustrados en sus esfuerzos para recopilar información sobre esta competencia. Con frecuencia recurren a fuentes tan poco convencionales como contactos personales en la empresa y el sector y contactos con clientes. Las organizaciones que vinculan la medición del rendimiento empresarial con la implementación de una estrategia se muestran muy abiertas a comunicarse con analistas e influenciar así sus percepciones sobre el mercado. Al combinar la arquitectura de RRHH con la estrategia general de la empresa, los profesionales de RRHH pueden jugar un papel clave en la modificación de estas percepciones.

Los directivos también se suelen sentir frustrados por la calidad de la información no financiera que reciben. Por medio de una serie de categorías de datos, incluyendo los financieros, operacionales y la información sobre clientes y empleados, J. Low y T. Siesfield, autores del estudio sobre variables no financieras, preguntaron a los directivos hasta qué punto valoraban este tipo de información y si los puestos de trabajo en la empresa corrían algún riesgo al divulgar dicha información. De forma predecible, los directivos dieron gran importancia y valor a la información financiera y expresaron un alto grado de confianza en la información financiera de su propia empresa. Asimismo, también le otorgaron gran importancia a la información relevante sobre el capital humano de su empresa. No obstante, concedieron a sus propias empresas una puntuación muy baja respecto a la calidad de los datos relacionados con los empleados. La diferencia entre la calidad deseada y la calidad real en cuanto a las personas variaba más de cincuenta puntos porcentuales, una

diferencia sustancialmente mayor que la encontrada en el resto de categorías del estudio.

Una mirada con más detenimiento a los bienes intangibles: el reto de la medición

GTE (que ahora forma parte de Verizon) ha sido pionera en sus esfuerzos para desarrollar un cuadro de mando de bienes intangibles, como el capital humano. La empresa ha sabido reconocer tanto las limitaciones de los indicadores contables tradicionales para los bienes intangibles como el potencial representado por los cuadros de mando del rendimiento más «equilibrados». Según Lawrence R. Whitman, subdirector en GTE:

Hay un vínculo directo entre el capital humano y los resultados financieros de la empresa que no es visible en la contabilidad tradicional. Ahora estamos empezando a entender el potencial que posee esta herramienta, pero lo realmente importante es el proceso de medición... Cuando podamos medir los bienes intangibles con más precisión, creo que los inversores y los profesionales de las finanzas empezarán a contemplar los parámetros del capital humano como otro indicador del valor de la empresa⁶.

Está claro que los directivos de todo el mundo reconocen la importancia de los bienes intangibles en el mercado de hoy en día. Sin embargo, dirigir estos intangibles es un gran reto por muchas razones. En primer lugar, los sistemas contables que se utilizan en la actualidad se desarrollaron en una época en la que el capital tangible, tanto financiero como físico, constituía la primera fuente de beneficios. Durante este período, las organizaciones que tenían mayor acceso a financiación y equipamiento disfrutaban de una ventaja competitiva mucho mayor. Con la economía actual, en la que se subraya el conocimiento y los bienes intangibles, los sistemas de contabilidad tradicionales están creando peligrosas distorsiones de información. A modo de ejemplo, estos sistemas animan al pensamiento a corto plazo respecto al control de los intangibles. ¿Por qué? Porque los desembolsos en estas áreas se tratan como gastos en vez de como

6. Lawrence R. Whitman, empresa GTE. Extraído de la transcripción de una entrevista llevada a cabo por los trabajadores de GTE para un artículo de la revista CFO, que fue facilitado a los autores del libro.

inversión. Por otro lado, la inversión en edificios y maquinaria se va depreciando durante su vida. Consideremos a un directivo que tiene que decidir si invertir 10 millones de dólares en bienes tangibles o 10 millones de dólares en sus empleados. En términos prácticos, cuando una empresa invierte 10 millones de dólares en un edificio o en otro bien físico, esta inversión se deprecia con el tiempo y los beneficios se ven reducidos gradualmente en un período de 20-30 años. Por el contrario, una inversión de 10 millones de dólares en recursos humanos se contempla como un gasto total (y, por lo tanto, los beneficios se reducen en 10 millones de dólares) durante ese año. Para los directivos cuyo salario está en función de los beneficios de ese año (como es el caso de muchos), la inversión a elegir es obvia.

Como resultado, las empresas que están sometidas a una presión financiera tienden a invertir en capital físico a expensas de capital humano (a pesar de que este último genera más valor a largo plazo). Este tipo de presión puede conducir a malas decisiones: por ejemplo, iniciar una ronda de despidos con el único objetivo de conseguir a corto plazo «una reducción de los costes». La investigación ha demostrado repetidamente que, tras efectuar despidos, el mercado puede responder inicialmente con un aumento en el valor de las acciones. Sin embargo, los inversores a menudo pierden con el tiempo estas ganancias e incluso más⁷. Esta pauta no resulta sorprendente, ya que la gente es una fuente crucial de ventaja competitiva y no un lujo caro que debería minimizarse.

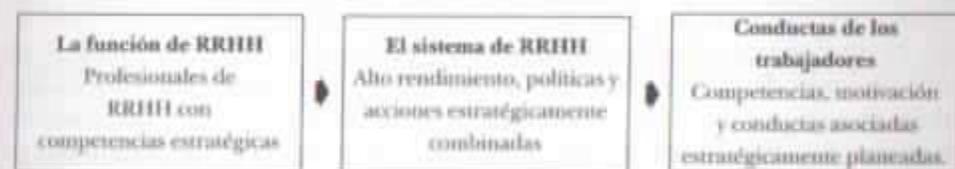
En conclusión, si los métodos contables actuales no pueden ofrecer a los profesionales de RRHH las herramientas de medición que necesitan, tendrán que desarrollar sus propias formas para demostrar su contribución en la actividad de la empresa. El primer paso es descartar la mentalidad contable que afirma que RRHH es esencialmente un centro de costes en el que el principal objetivo es minimizar los costes. Asimismo, los directivos de RRHH no deberían dejar escapar la oportunidad excepcional que les brinda este período de transición. Los inversores han manifestado claramente que valoran los bienes intangibles. Ahora depende de RRHH el desarrollar un nuevo cuadro de mando que cree verdadero valor para la empresa y que asegure el lugar legítimo que pertenece a recursos humanos como departamento estratégico.

7. J. R. Morris, W. F. Cascio y C. E. Young. «Downsizing after All These Years: Questions and Answers about Who Did It, How Many Did It, and Who Benefited from It», *Organizational Dynamics* 27, n°3 (Invierno 1999), 78-87.

La arquitectura de RRHH como activo estratégico

Si el objetivo de la estrategia empresarial es crear una ventaja competitiva sostenida, el objetivo de la estrategia de RRHH también está claro, y que es maximizar su contribución para conseguir el mismo objetivo y crear así valor para los accionistas. La base del papel esencial de RRHH la encontramos en las tres dimensiones de la «cadena de valor» representada por la arquitectura de RRHH de la empresa: la función, el sistema y la conducta de los trabajadores. Reflexionar sobre la influencia de RRHH en el rendimiento de la empresa requiere centrarse en múltiples niveles de análisis. Utilizamos el término «arquitectura de RRHH» para describir a los profesionales de RRHH que van desde la función de RRHH hasta el sistema de prácticas y políticas relacionadas con RRHH, pasando por las competencias, la motivación y las conductas asociadas de los trabajadores de la empresa⁸. (Véase figura 1-2.)

Figura 1.2. La arquitectura estratégica de RRHH



La función de RRHH

La base de una estrategia de RRHH de creación de valor es una infraestructura directiva que comprenda e implemente la estrategia de la empresa. Normalmente se espera que sean los profesionales de la función de RRHH los que lleven a cabo este esfuerzo. Esto implica un alejamiento de la orientación funcional tradicional de muchos directivos de RRHH hacia una comprensión más profunda del papel estratégico que RRHH puede jugar en la empresa. Por ejemplo, Mark Huselid, Su-

8. Para una mayor profundidad sobre el concepto de Arquitectura de RRHH, véase Mark A. Huselid y Brian E. Becker, «The Strategic Impact of High Performance Work Systems», presentado ante la Junta Anual de la Academia de Gestión en 1995; y Brian Becker y Mark Huselid, «High Performance Work Systems and Firm Performance: A Synthesis of Research and Managerial Implications», *Research in Personnel and Human Resources Management*, vol. 16 (Greenwich, CT: JAI Press, 1998), 53-101.

san Jackson y Randall Schuler destacan que la dirección de los recursos humanos, para ser eficiente, requiere dos dimensiones esenciales. La primera, la dirección *técnica* de RRHH incluye las tareas básicas de RRHH como el proceso de selección de personal, de compensación e incentivos. La segunda, la dirección *estratégica* de RRHH incluye llevar a cabo dichos servicios de una forma que apoye la implementación de la estrategia empresarial.

Huselid y su equipo descubrieron que la mayoría de los directivos de RRHH estaban altamente facultados para realizar las actividades tradicionales o técnicas de su área, pero no destacaban tanto en llevar a cabo sus capacidades estratégicas. A partir de una muestra de casi trescientas grandes empresas, se observó que el nivel medio de dominio técnico resultó un treinta y cinco por ciento más alto que el nivel medio de dominio estratégico de RRHH. Los directivos de RRHH se mostraron bastante limitados en su capacidad para trasladar la estrategia empresarial y los objetivos operacionales a acciones de RRHH y en implementar dichos objetivos. Aun así, la capacidad para incluir RRHH en un sistema mucho mayor de implementación de la estrategia resultó ser la influencia más importante en el rendimiento financiero de la organización. Esto fue así tanto si el rendimiento de la empresa se había medido como ventas por empleado, flujo de caja por empleado o valor de mercado por empleado. Los autores llegaron a la conclusión de que la mayoría de empresas ya han demostrado niveles aceptables de competencias y efectividad técnica de dirección de RRHH, destacando que las capacidades tradicionales de RRHH no han disminuido en su valor, pero ya no se adecuan para satisfacer las demandas estratégicas más generales de la función de RRHH⁹. Las competencias que los directivos de RRHH necesitan desarrollar (que además tienen un mayor impacto en el rendimiento de la empresa) son las competencias estratégicas de RRHH.

El sistema de RRHH

El sistema es el eje de la influencia estratégica de RRHH. El modelo de este sistema que sostenemos es el que denominamos Sistema de Trabajo

9. Mark A. Huselid, Susan E. Jackson y Randall S. Schuler, «Technical and Strategic Human Resource Management Effectiveness as Determinants of Firm Performance», *Academy of Management Journal* 40, nº 1 (1997), 171-188.

de Alto Rendimiento (STAR). En un STAR, cada elemento del sistema de RRHH está diseñado para maximizar la calidad del capital humano en la organización. Para crear y mantener un capital humano con talento, el STAR realiza lo siguiente:

- vincula sus decisiones de selección y promoción laboral con modelos validados de competencia;
- desarrolla estrategias que ofrecen apoyo efectivo y oportuno para las capacidades solicitadas por la implementación de la estrategia empresarial, y
- presenta políticas de compensación y rendimiento que atraen, retienen y motivan a los empleados que demuestran un rendimiento más alto.

Los puntos descritos en esta lista pueden parecer obvios. Sin embargo, constituyen pasos vitales para mejorar la calidad de las decisiones de los empleados en toda la organización (de forma que los modelos tradicionales de dirección mediante órdenes/control quedan prácticamente obsoletos). Resumiendo, podríamos decir que para que RRHH pueda crear valor, la empresa necesita estructurar cada elemento de su sistema de RRHH de una forma que enfatice, apoye y refuerce continuamente el rendimiento de los trabajadores.

No obstante, centrarse en el rendimiento y en las políticas y prácticas individuales no es suficiente para RRHH. Empleamos intencionadamente el término *sistema*, puesto que pensar sistemáticamente enfatiza las *interrelaciones* de los componentes del sistema de RRHH y el vínculo entre RRHH y un sistema de implementación estratégico mucho más amplio. Estos vínculos entre los componentes de un sistema (en vez del componente individual) son los que hacen que el sistema sea mucho más que la mera suma de sus partes, como se expone a continuación.

Las leyes del pensamiento sistemático

Pensar sistemáticamente es una competencia esencial requerida en muchos de los pasos de nuestro modelo, ya que requiere comprender qué ocurre cuando múltiples sistemas se encuentran en una intersección. Pese a que un análisis exhaustivo y amplio de los sistemas de pensamiento está lejos del alcance de este libro, nos gustaría revisar algu-

nas «leyes del pensamiento sistemático» descritas por el teórico de dirección Peter M. Senge*.

Los problemas de hoy en día provienen de las «soluciones» de ayer. Los directivos de RRHH operan con un sistema de organización más amplio, también dentro del sistema de RRHH. Los problemas «resueltos» en un área de la empresa, a menudo reaparecen como nuevos problemas en otra área. Por ejemplo, la alta dirección se enfrenta a una presión enorme por parte de sus inversores para que aumenten los beneficios. Así, reducen los costes despidiendo a personal, sobre todo mandos intermedios. Esto satisface a Wall Street, pero al cabo de tres o cuatro años, la empresa se topa con una crisis de liderazgo. Además, el departamento de RRHH se enfrentará con un problema de selección de personal y de desarrollo. Los directivos de RRHH con conocimiento sobre sistemas pueden detectar los vínculos entre estos problemas y sugerir formas para reducir personal y proteger a los futuros directivos de la empresa al mismo tiempo.

La salida más fácil normalmente no sale bien. Una ventaja importante del pensamiento sistemático es que nos ayuda a adoptar nuevas perspectivas para solucionar problemas. A menudo, confiamos en soluciones cómodas y familiares que han salido bien en el pasado. Sin embargo, para ser un departamento realmente estratégico, los profesionales de RRHH deben contemplar el papel de creación de valor de RRHH de una forma totalmente nueva, resistiendo la tentación de utilizar ideas antiguas que «funcionaban».

La causa y el efecto no están estrechamente relacionadas con el tiempo y el espacio. Esta ley habla de la diferencia entre los indicadores de causa y los de efecto. La influencia de RRHH en el desarrollo de la actividad empresarial puede ser mucho menos directa que la de otros factores estratégicos. Esta diferencia entre causa y efecto en los aspectos de rendimiento de RRHH no reduce su influencia final, pero hace que sea más difícil identificar y medir dicha influencia. Muchos directivos confían esencialmente en indicadores convencionales y en el rendimiento financiero, que son indicadores de efecto. Así, a menudo intentan resolver problemas financieros reduciendo inmediatamente los costes en vez de identificar las fuentes del problema. Al estar presionados por las demandas a corto plazo de los mercados de capital, buscan una solución rápida, pero después se dan cuenta de que dichas soluciones no son duraderas o puede que incluso empeoren el problema original.

Los puntos de más influencia son a menudo los menos obvios. Los pensadores sistemáticos constantemente buscan la solución menos obvia a un problema. No es sorprendente que para la mayoría de directores generales las soluciones más obvias para mejorar el rendimiento no incluyan RRHH.

Este es el reto al que se enfrentan los profesionales de recursos humanos. Los problemas en el rendimiento financiero acaparan la atención de todos, pero nadie piensa en cómo podría ayudar RRHH. Sin embargo, puesto que los factores de RRHH son tan esenciales, los pequeños cambios en su gestión cobran importancia en su marcha hacia el proceso de implementación de estrategia. Por ejemplo, en Sears, sólo un aumento del cuatro por ciento en la satisfacción de los trabajadores tuvo una repercusión en la cadena de beneficios, haciendo que la capitalización de mercado ascendiese en casi 250 millones de dólares†.

Cortar a un elefante en dos no hace que obtengamos dos elefantes más pequeños. Lo único que conseguimos es un desastre. En otras palabras, si intenta diseccionar un sistema con el propósito de examinar sus partes aisladamente, puede que lo acabe destruyendo. Las organizaciones son complejos sistemas que incluyen interacciones entre muchos subsistemas diferentes. Por eso se entienden mucho mejor desde una amplia perspectiva sistemática. Aun así, la mayoría de los directivos piensan en los subsistemas de su empresa como funciones y limitan su atención a su propia función. Es posible que los líderes funcionales «vean los problemas de la empresa claramente, pero ninguna ve cómo la política de su departamento interactúa con la de los demás‡». Tal y como Senge defiende, son las interacciones entre los sistemas y sus partes las que generan tanto problemas como puntos de influencia potenciales que permiten un cambio. Dependiendo de la situación, los distintos sistemas de interacción serán más o menos importantes en un momento determinado. Los directivos bien preparados (incluyendo a los profesionales de RRHH que quieren ser algo más que administradores) saben qué interacciones requieren más su atención y cuándo.

* Peter Senge, *The Fifth Discipline* (Doubleday, Nueva York, 1990), 57-67.

† Anthony J. Rucci, Steven P. Kirn y Richard T. Quinn, «The Employee-Customer-Profit Chain at Sears», *Harvard Business Review* 76, nº 1 (1998), 87.

‡ Senge, *The Fifth Discipline*, 60.

Nuestra descripción del STAR genera la siguiente pregunta: ¿cuáles son exactamente las políticas específicas y las prácticas que conducen a un alto rendimiento? Desde 1990 hemos llevado a cabo un seguimiento bianual de los sistemas de dirección de RRHH en empresas cotizadas en bolsa. La base de dicho esfuerzo de investigación ha sido un seguimiento de un amplio espectro de empresas: empresas con ventas superiores a los cinco millones de dólares y con más de cien empleados. Estos datos de sistemas de RRHH se asociaron y contrastaron con los datos de rendimiento financiero. Este programa de investigación sigue en marcha y ahora mismo incluye a más de 2.800 organizaciones¹⁰.

Cada uno de los seguimientos nos permitió realizar un índice de STAR que midiese hasta qué punto el sistema de RRHH de una empresa era consistente con los principios de una estrategia de RRHH de alto rendimiento. La tabla 1-3 compara las empresas de nuestra muestra de 1998 en ambos extremos del rendimiento de RRHH. Basándonos en nuestro índice STAR, hemos calculado la posición porcentual de cada empresa en nuestra muestra y la hemos comparado con las empresas que se situaban entre las más altas en el índice STAR y las que se situaban en el índice más bajo según distintas características. Los resultados de la tabla 1-3 se basan en 429 empresas escogidas para nuestra muestra de 1998. Sin embargo, los resultados son muy similares a los de nuestras muestras de 1992, 1994 y 1996¹¹.

Tabla 1.3. Comparación de Alta y Baja calidad de Dirección de RRHH

	Índice de RRHH comprendido en el 10% más bajo (42 empresas)	Índice de RRHH comprendido en el 10% más alto (43 empresas)
Prácticas de RRHH		
Número de candidatos cualificados por puesto	8,24	36,55
Porcentaje de contratación basado en un test de selección válido	4,26	29,67

10. La última edición de este estudio se está llevando a cabo en el momento de la redacción de este libro.

11. Nuestro programa de investigación completo se describe con mayor detalle en el apéndice y en la obra de Becker y Huselid, *High Performance Work Systems and Firm Performance*.

	Índice de RRHH comprendido en el 10% más bajo (42 empresas)	Índice de RRHH comprendido en el 10% más alto (43 empresas)
Porcentaje de puestos cubiertos con promoción interna	34,90	61,46
Porcentaje con un plan de RRHH formal, incluyendo selección y contratación, desarrollo y sucesión	4,79	46,72
Número de horas de formación para los nuevos trabajadores (menos de un año en la empresa)	35,02	116,87
Número de horas de formación para los trabajadores ya experimentados	13,40	72,00
Porcentaje de trabajadores cuya prima o paga de incentivos está ligada al rendimiento	23,36	87,27
Porcentaje de trabajadores que reciben una evaluación del rendimiento desde múltiples fuentes (360)	3,90	51,67
Porcentaje objetivo de compensación total (media del mercado=50%)	43,03	58,67
Porcentaje de trabajadores elegibles para pagas de incentivos	27,83	83,56
Diferencia porcentual entre paga de incentivos para un empleado de bajo rendimiento y uno de alto rendimiento	3,62	6,21
Porcentaje de trabajadores que trabajan normalmente en un equipo de proyecto o de forma autogestionada	10,64	42,28
Porcentaje del presupuesto de RRHH destinado a actividades como la selección y la contratación de personal, incentivos, nóminas, etc.	13,46	26,24
Número de empleados por profesional de RRHH	253,88	139,51

	Índice de RRHH comprendido en el 10% más bajo (42 empresas)	Índice de RRHH comprendido en el 10% más alto (43 empresas)
Porcentaje de empleados que son miembros de una organización sindical	30,00	8,98
Resultados de RRHH*		
Hasta qué punto la estrategia está claramente articulada y bien entendida en la empresa	3,40	4,21
Hasta qué punto el trabajador medio comprende cómo su trabajo contribuye al éxito de la empresa	2,80	4,00
Hasta qué punto un alto directivo contempla a los empleados como una fuente de creación de valor en vez de cómo un coste que hay que minimizar	3,31	4,21
Hasta qué punto tiene visión de futuro el equipo ejecutivo	3,02	4,33
Hasta qué punto la empresa trata de ofrecer seguridad laboral, incluso cuando se enfrenta a una disminución de los beneficios	2,71	4,11
Hasta qué punto el estilo de toma de decisiones puede describirse como participativo	3,02	3,81
Hasta qué punto se contempla a los profesionales de RRHH como expertos administrativos	3,76	4,56
Hasta qué punto se percibe a los profesionales de RRHH como defensores de los trabajadores	3,69	4,40
Hasta qué punto se percibe a los profesionales de RRHH como agentes que promueven el cambio	3,31	4,12

	Índice de RRHH comprendido en el 10% más bajo (42 empresas)	Índice de RRHH comprendido en el 10% más alto (43 empresas)
Hasta qué punto se percibe a los profesionales de RRHH como socios	3,19	4,30
Hasta qué punto creen los directivos que la diversidad de gestión efectiva es un imperativo empresarial	2,45	3,65
Hasta qué punto muestran los altos directivos un compromiso en compartir el conocimiento y el liderazgo	2,99	4,05
Hasta qué punto ha desarrollado y comunicado la empresa indicadores de rendimiento financiero	3,88	4,63
Hasta qué punto ha desarrollado y comunicado la empresa indicadores de reacción de los clientes	3,02	4,27
Hasta qué punto ha desarrollado y comunicado la empresa procesos empresariales clave	3,09	4,13
Hasta qué punto ha desarrollado y comunicado la empresa indicadores de aprendizaje y crecimiento	2,26	3,12
Rendimiento de la empresa		
Rotación de los empleados	34,09	20,87
Ventas por empleado	158.101 dólares	617.576 dólares
Valor de mercado en relación al valor contable	3,64	11,06

*Las variables de la sección «Resultados de RRHH» están clasificadas del 1 al 6, siendo el 1 = «nada» y el 6 = «se tiene mucho en cuenta».

Las diferencias entre estos dos grupos de empresas son sustanciales y estas divergencias no se deben únicamente al tamaño de la empresa, al sector o a la antigüedad. Las empresas con sistemas de trabajo de alto ren-

dimiento adoptan unas prácticas de gestión de RRHH muy distintas a las adoptadas por las empresas con sistemas de trabajo de bajo rendimiento: dedican muchos más recursos a la selección y la contratación, forman más y mejor a los empleados y realizan más actividades de gestión del rendimiento, vinculándolo a incentivos, utilizando el trabajo en equipo en mayor medida y teniendo prácticamente el doble de profesionales de RRHH por empleado. De hecho, el atributo más sorprendente de estas comparaciones no es la práctica de gestión de RRHH (no es su sistema de selección, contratación, formación o incentivos), sino que las diferencias son mucho más generales y sistemáticas.

Los resultados de RRHH asociados con este sistema son también amplios. Comparados con los sistemas de gestión de RRHH de bajo rendimiento, queda claro que las mejores empresas de nuestra muestra seguramente habrán desarrollado una intención estratégica clara y la habrán comunicado de forma efectiva a sus trabajadores. Asimismo, tienen más posibilidades de que sus profesionales de RRHH hayan obtenido una puntuación favorable tanto en su papel tradicional como estratégico y más posibilidades de haber desarrollado un cuadro de mando global para comunicar información no financiera a sus trabajadores.

Por último, las empresas con los sistemas de gestión de RRHH más efectivos mostraban un rendimiento mucho más alto: la rotación de los trabajadores era casi la mitad, las ventas por empleado se multiplicaron por cuatro y el ratio del valor de mercado de la empresa en relación con el valor contable (indicador clave, ya que indica hasta qué punto la gestión ha aumentado la inversión inicial de los accionistas) fue más del triple en las empresas de alto rendimiento.

Un Sistema de Trabajo de Alto Rendimiento es en sí mismo un sistema de implementación de la estrategia que se sitúa dentro del sistema global de implementación estratégica de la empresa. RRHH interactúa con un sistema mucho más amplio en muchos puntos y quizá con múltiples elementos del sistema de RRHH en un mismo punto. Comprender cómo se pueden identificar estos puntos de intersección en su propia empresa y cómo coordinar el sistema de RRHH es un factor clave para asegurar que RRHH tenga un papel estratégico y para saber cómo medir el impacto de RRHH en la creación de valor. Además, las empresas deben perfeccionar constantemente su percepción de cómo están coordinados los componentes del sistema de RRHH, es decir, deben saber en todo momento si refuerzan o chocan con otro sistema. Un ejemplo de refuerzo

sería una empresa que combinase políticas salariales por encima de las establecidas por el mercado con sistemas globales de gestión del rendimiento. Esta combinación permite a una empresa cultivar buenos empleados y reconoce y recompensa a los mejores trabajadores. Por el contrario, estos componentes chocan cuando, por ejemplo, una organización anima a los empleados a trabajar en equipo, pero ofrece incentivos basados en la contribución individual.

En suma, podríamos indicar que los sistemas de trabajo de alto rendimiento generan más valor. En algunos sectores de servicios, la relación trabajador-cliente es tan visible que el impacto en la creación de valor es obvio. Para la mayoría de las empresas, el valor deriva de los procesos o innovaciones operacionales que afectan al cliente en formas no tan obvias. Son estas empresas las que necesitan con más urgencia articular procesos de implementación de la estrategia y coordinarlos con un sistema de RRHH que refuerce dicho proceso. También son estas empresas, en las que dicha coordinación y estrategias no se pueden contemplar a primera vista y, por tanto, no se pueden imitar fácilmente por los competidores, las que cuentan con mayor potencial de RRHH.

Desde nuestro punto de vista, este proceso de alineación debe empezar con una comprensión clara de la cadena de valor de una empresa (una comprensión sólida y global de qué tipo de valor genera la empresa y cómo se crea exactamente). Por ejemplo, cada empresa debería ser capaz de describir cómo sus objetivos financieros finales están relacionados con factores clave de éxito respecto a su nivel de clientela, procesos y personal. Robert Kaplan y David Norton han acuñado el término «mapa estratégico» para describir estas relaciones¹². Con este entendimiento compartido del proceso de creación de valor, la organización puede diseñar un modelo de implementación de estrategias que especifique las competencias y la conducta de los trabajadores necesarias en el conjunto de la empresa. El sistema empresarial para dirigir al personal puede estar enfocado hacia la generación de dichas competencias y conductas. De hecho, una característica distintiva de un Sistema de Trabajo de Alto Rendimiento (además de la adopción de políticas y prácticas adecuadas de RRHH como la selección de trabajadores, desarrollo, incentivos y dirección del rendimiento) es la *forma* en que se despliegan di-

12. Robert S. Kaplan y David P. Norton, *Cuadro de mando integral*, (Gestión 2000, Barcelona 1997).

chas prácticas. En un STAR, las políticas y prácticas de RRHH muestran una colaboración muy fuerte entre los objetivos estratégicos y operacionales de la empresa. Además, cada STAR será diferente. No existe un modelo a seguir, sino que cada organización debe diseñar su propio sistema para desarrollar sus puntos fuertes y sus necesidades. Por ejemplo, la tabla 1-3 muestra que las empresas de alto rendimiento se caracterizan por un mayor uso de los sistemas de incentivos. Sin embargo, las conductas y los resultados que se refuerzan diferirán sustancialmente en las distintas empresas y estrategias.

Conductas estratégicas de trabajadores

Al final, toda discusión sobre el papel estratégico de los recursos humanos o del capital humano se centrará implícitamente en las conductas productivas de las personas de la organización. Sin embargo, estamos interesados en ciertos tipos de conductas y no en otros. En el capítulo 2 describiremos nuestra vinculación entre *objetivo estratégico de los trabajadores* y rendimiento en la empresa. De forma similar, definimos *conductas estratégicas* como un subgrupo de conductas productivas que sirven directamente para implementar la estrategia de la empresa. Las primeras serían las conductas estratégicas que provienen directamente de competencias fundamentales definidas por la empresa. Se trata de conductas que se consideran fundamentales para el buen funcionamiento de la empresa, en todos los niveles. Las segundas son *conductas específicas de situación* que son esenciales y clave en las unidades de la cadena de valor de la empresa. Un ejemplo de estas últimas conductas podría ser las capacidades de venta que se requieren en una sucursal bancaria.

Integrar la importancia de las conductas en un esfuerzo más general para influir y medir la contribución de RRHH en el rendimiento de la empresa es todo un reto. ¿Cuáles son las conductas más importantes? ¿Cómo deberían «dirigirse»? Necesitamos tener en cuenta algunos factores. En primer lugar, la importancia de las conductas estará determinada por su importancia en la implementación de la estrategia empresarial. Entender cómo crean valor las personas y los procesos de la empresa es el primer paso. Ese análisis revelará tanto el tipo de conductas que se requieren en la empresa como las que tienen un valor específico en puntos clave de la cadena de valor. En segundo lugar, es esencial recordar que las conductas estratégicas no se ven afectadas directamente, sino que son el resultado de

una arquitectura global de RRHH. Es de vital importancia que el sistema de RRHH colabore con la estrategia global de la empresa.

Coordinar la medición del rendimiento y la implementación de estrategias

Indudablemente usted estará familiarizado con la afirmación «lo que se puede medir se puede controlar y lo que se puede controlar se consigue». Pero, ¿es esa frase realmente cierta? ¿Pueden aportar los procesos de medición de las organizaciones una ventaja competitiva? Nosotros consideramos que desarrollar una competencia de medición es importante porque puede añadir valor al nivel de la empresa. No obstante, muy pocos directivos (ya sean de RRHH o de otros departamentos) tienen fuertes competencias en esta área. En los últimos años, se les ha pedido a los directivos de RRHH que aprendan finanzas y contabilidad. Ahora también tienen que mejorar su capacidad de medición.

No somos los primeros en resaltar la importancia de medir el rendimiento empresarial desde la perspectiva de la implementación de estrategias, en vez de confiar sencillamente en los resultados financieros. La visión del cuadro de mando integral (CMI) de Robert Kaplan y David Norton fue pionera en el concepto de ir más allá de la mera medición financiera¹⁵. Para utilizar esta herramienta, una empresa debe especificar, además de los elementos financieros de su cadena de valor, los procesos de clientela y los elementos de aprendizaje y crecimiento. Después, la empresa deberá desarrollar vías tangibles para evaluarlos.

La premisa subyacente al enfoque del CMI es que los directivos han prestado demasiada atención a las dimensiones financieras del rendimiento y han dejado de lado las fuerzas que llevan a dichos resultados. Después de todo, los indicadores financieros nos llevan a una visión anterior. Puesto que los «factores de rendimiento» están *ahora* bajo el control de la dirección, el cuadro de mando integral anima a los directivos a implicarse en el proceso de implementación de la estrategia en vez de limitarse a controlar los resultados financieros. Al especificar los indicadores en este proceso vital, al valorarlos y comunicar regularmente a los trabaja-

15. Robert S. Kaplan y David P. Norton, *Cómo utilizar el cuadro de mando integral*, (Gesión 2000, Barcelona, 2000).

dores el rendimiento de la empresa según estos criterios, los directivos se aseguran de que el conjunto de la organización participa en la implementación de la estrategia. El enfoque del CMI consigue que la estrategia sea importante para todo el personal de la empresa.

El propósito de este libro

Tratamos el tema crucial de cómo pueden medir los profesionales de RRHH su contribución a la implementación de la estrategia de su empresa y convertirse así en un departamento imprescindible. Creemos que los cuadros de mando efectivos tienen dos propósitos importantes: guían la toma de decisión en el conjunto de la organización y sirven como base para evaluar el rendimiento. El enfoque de medición que describimos trata ambos propósitos de tres formas. La primera forma es plantear una visión clara, consistente y compartida de cómo puede implementar una empresa su estrategia en cada uno de los niveles organizativos. No podemos garantizar que cada trabajador sepa articular completamente el proceso de creación de valor, pero deberíamos poder asegurar que cada empleado comprenda su papel en este proceso. El empleo de nuestro modelo también crea un consenso respecto a cómo contribuyen distintos elementos a la creación de valor en la organización.

La segunda forma es que nuestro enfoque obliga a los directivos a centrarse en unos cuantos indicadores vitales que son los que marcan la diferencia. Cualquiera podría generar fácilmente cincuenta o más indicadores de rendimiento empresarial divididos en una serie de categorías. Sin embargo, este ejercicio podría ser contraproducente porque sería difícil realizar un seguimiento de tantos indicadores. Nosotros sostenemos que un cuadro de mando efectivo no debe contener más de 25 indicadores.

La tercera forma es que nuestra perspectiva deja que los profesionales expresen esos indicadores vitales en términos que los altos directivos entiendan y valoren. En RRHH, los indicadores convencionales de control (como horas de formación, tiempo hasta cubrir una posición vacante e incluso cifras de ventas y satisfacción de los trabajadores) seguirán escaseando en credibilidad hasta que muestren cómo pueden influir en los factores clave de rendimiento empresarial.

La organización del libro la hemos realizado en torno a dos principios centrales. El primero es que la arquitectura de RRHH de una empresa (en

especial el sistema de dirección de RRHH) puede tener un impacto sustancial en el rendimiento de la organización. Esta tesis puede que no sea nada nuevo para la mayoría de los profesionales de RRHH. Seguramente, siempre han creído que su campo era importante, incluso cuando los directivos, fuera del departamento de RRHH, no reconocían su verdadero valor. Sin embargo, por vez primera, RRHH tiene el potencial necesario para impulsar un método que vaya más allá de minimizar costes. Parafraseando a C.K. Prahalad y Gary Hamel, los profesionales de RRHH se encuentran ahora en una posición para ser directivos numeradores (que contribuyen al crecimiento empresarial) en vez de ser únicamente directivos denominadores (que reducen los costes y costes indirectos)¹⁴. Sin embargo, para ejercer esta influencia en el rendimiento empresarial, el sistema de RRHH tiene que estar inmerso en la implementación estratégica de la organización, un sistema directivo mucho más amplio que es la clave para conseguir una ventaja competitiva sostenida y el éxito en términos financieros.

Este papel estratégico también requiere nuevas competencias por parte de los profesionales de RRHH. Está claro que RRHH ha dado pasos agigantados en cuanto a técnica se refiere en los últimos veinte años. Aun así, esencialmente se ha limitado a realizar las mismas tareas, aunque mejor y de forma más eficiente. El nuevo paradigma económico requiere que los profesionales de RRHH realicen trabajos diferentes y que adopten un papel completamente distinto. Esto significa algo más que el simple entendimiento de la estrategia de la empresa. Ser un departamento estratégico requiere que los profesionales de RRHH sepan exactamente qué capacidades conducen a la implementación favorable de la estrategia de sus empresas y cómo RRHH influye en dichas capacidades. Se trata de un gran reto, ya que el papel tradicional de RRHH como expertos administrativos, defensores del trabajador y agentes impulsores del cambio será igual de importante en el nuevo entorno.

El segundo principio clave de este libro se extrae directamente del primero y refleja las dos preguntas más comunes que oímos en boca de los profesionales de RRHH:

- ¿Cómo podemos medir el valor de RRHH en términos que los directivos generales entiendan y respeten? Por ejemplo, ¿cómo podemos

14. Gary Hamel y C. K. Prahalad. *Competing for the Future* (Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press, 1994), 11.

determinar el resultado de la inversión de un nuevo programa de formación?

- ¿Cómo se puede incorporar un sistema métrico de RRHH en la medición del rendimiento empresarial de mi empresa?

Para demostrar esta contribución estratégica, el departamento de RRHH necesita un cuadro de mando que se centre en dos dimensiones:

- el control de costes (minimizando los costes en la función de RRHH y resaltando la eficiencia operacional fuera de RRHH) y
- la creación de valor (asegurando que la arquitectura de RRHH interactúa con un proceso de implementación de estrategia).

Como hemos visto, el cuadro de mando integral de Kaplan y Norton ha captado una enorme atención, en gran parte porque incorpora indicadores que describen el proceso actual de creación de valor en vez de centrarse en los resultados financieros que valoran los métodos contables tradicionales. Se trata de un marco de trabajo sobre el que haremos bastante hincapié a lo largo del libro. Además, nos hemos fijado el objetivo de reforzar un aspecto del enfoque del CMI que Norton y Kaplan reconocen que es su aspecto más flojo. Se trata de cómo lograr integrar de forma óptima el papel de RRHH en la medición del rendimiento empresarial de una empresa. Ellos afirmaron lo siguiente:

Cuando se trata de medidas específicas relativas [a RRHH y asuntos relacionados con el personal], las empresas no han sabido llevar a cabo ningún esfuerzo para medir ni los resultados ni los aspectos que los han posibilitado. Esta laguna es decepcionante, ya que uno de los objetivos más importantes para adoptar el cuadro de mando integral y su sistema de gestión es promover el crecimiento de las capacidades individuales y organizacionales... Esto refleja el progreso limitado que muchas organizaciones han realizado al unir a sus trabajadores y los propósitos de la organización con los objetivos estratégicos¹⁵.

Nuestro trabajo pretende paliar esa laguna que Kaplan y Norton identificaron. El marco que presentamos ayudará a los profesionales de RRHH a desarrollar las herramientas conceptuales y operacionales que necesitan para estructurar su papel de forma que le añadan un valor innegable. Además, les enseñará a demostrar dichos puntos fuertes en términos que los directivos de RRHH y otros altos cargos consideren convincentes.

15. Kaplan y Norton, *Cuadro de mando integral*. (Barcelona, Gestión 2000, 1997).

Una atención especial a los directivos de RRHH

El lector verá que hemos organizado nuestro trabajo en torno al papel de los profesionales de RRHH y no al director general. Al adoptar este enfoque, no queremos dar a entender que los altos directivos no sean importantes para conseguir que el departamento de RRHH se convierta en un activo estratégico. De hecho, los valores y las conductas apropiadas del equipo de directivos de una organización son un prerrequisito clave para que el departamento de RRHH advierta el papel potencial que describimos en el libro. Cabe mencionar que muchos directores generales que tienen una visión tradicional del papel de RRHH se beneficiarán mucho de nuestras ideas. Sin embargo, los directivos de RRHH son los que tienen el mayor interés en el papel futuro de RRHH en sus organizaciones y, por esta razón, hemos elegido orientar el libro hacia ese reto particular.

La utilización del libro

Los próximos cinco capítulos le mostrarán cómo crear un cuadro de mando para valorar la contribución de RRHH en la creación de valor de su empresa. El capítulo 2 describe un proceso en siete pasos que sentará las bases de la influencia estratégica de RRHH. En especial, subrayaremos la importancia de una arquitectura de RRHH estratégica como prerrequisito para desarrollar un cuadro de mando que relacione RRHH con rendimiento empresarial.

El capítulo 3 explica el proceso para desarrollar el cuadro de mando de RRHH basado en los conceptos introducidos en el capítulo 2. En concreto, trataremos cómo incorporar los conceptos de eficiencia, creación de valor y colaboración en el cuadro de mando de RRHH.

El cuadro de mando también permitirá evaluar los programas e iniciativas de RRHH con el mismo rigor que las decisiones tomadas en cualquier otro departamento de la organización. En el capítulo 4 describiremos un proceso de análisis coste-beneficio que permitirá a los profesionales de RRHH determinar los beneficios de la inversión realizada en torno a estas decisiones.

El capítulo 5 ofrece un proceso de validación de la calidad del cuadro de mando que desarrolle y de los datos que genere. En este punto exploraremos distintas formas para definir datos contables para el proceso de

medición y para presentar las líneas generales para el desarrollo de un cuadro de mando adecuado a su organización.

El capítulo 6 se centra en uno de los retos más grandes de medición para una empresa que intente dirigir RRHH como un activo estratégico: se trata del problema de la colaboración. En este capítulo describiremos varias formas para reflexionar sobre la colaboración entre distintos departamentos y ofreceremos distintos enfoques de medición alternativos.

El capítulo 7 trata los modelos de competencia predominantes para los profesionales de RRHH determinados por la demanda de la medición estratégica.

En el capítulo 8 concluiremos con una discusión sobre los retos implícitos al poner en marcha una arquitectura de RRHH estratégica y un cuadro de mando. Desarrollaremos un modelo, compuesto de siete pasos, de planificación y evaluación de las actividades de dirección asociadas con los esfuerzos de puesta en marcha.

Para los lectores que estén interesados en los fundamentos teóricos que sostienen nuestra perspectiva, hemos incluido un apéndice al final del libro para describir nuestra investigación con mayor detalle.

Una nota final de recomendación y apoyo

Esta claro que diseñar un nuevo cuadro de mando para bienes intangibles no es nada fácil (si lo fuese, la mayoría de las empresas ya lo hubiesen hecho). Apoyar este reto requiere mucho tiempo y esfuerzo. Nosotros le animamos a progresar a lo largo de los capítulos del libro y a implicarse con los conceptos al máximo, lo que significa reflexionar sobre el funcionamiento de la arquitectura de su departamento de RRHH e identificar distintas formas en las que adecuar nuestra visión para satisfacer las necesidades y características de su empresa. También esperamos que implique al conjunto del personal de RRHH en el dominio de las herramientas descritas en el libro. Al fin y al cabo, la verdadera innovación sólo puede producirse cuando se trabaja en equipo.

2

Clarificar y medir la influencia estratégica de RRHH: presentación del proceso en siete pasos

Era muy emocionante. Podíamos ver cómo las actitudes de los trabajadores influían, no sólo en el servicio de atención al cliente, sino también en los resultados y en las posibilidades de que los empleados recomendaran Sears y sus productos a amigos, familiares y clientes. Descubrimos que la capacidad de un trabajador para ver las relaciones entre su trabajo y los objetivos estratégicos de la empresa era un factor de conducta positiva... También fuimos capaces de establecer unas relaciones estadísticas bastante precisas. Empezamos a ver exactamente cómo un cambio en la formación o en la información empresarial influía en los beneficios.

Anthony J. Rucci, Steven P. Kim y Richard T. Quinn¹

Esta cita capta la energía que se puede conseguir cuando una organización combina su arquitectura de RRHH con un plan global de implementación de estrategia y crea una vía para conseguir dicha colaboración. Si miramos con más detenimiento la experiencia de cambio en Sears, podemos observar que el esfuerzo de la empresa se centraba en contar cómo se creaba valor dentro de la organización. En concreto, los ejecutivos de Sears clarificaron cómo sus trabajadores influían en la satisfacción del cliente y en cómo dicha satisfacción, a su vez, alimentaba el funcionamiento de toda la organización. Consolidaron esta visión reforzando a los altos directivos y ofreciendo oportunidades a los supervisores que carecían de capacidad de liderazgo para formarse y poder implementar la nueva estrategia. Asimismo, también modificaron el departamento de RRHH de forma que apoyase la estrategia general.

Resulta de igual importancia el haber diseñado un cuadro de mando

1. Anthony J. Rucci, Steven P. Kim y Richard T. Quinn, «The Employee-Customer-Profit Chain at Sears», *Harvard Business Review* 76, nº 1 (1998), 90.

que les permitió comprobar que sus hipótesis sobre la conducta de los trabajadores, la satisfacción de los clientes y el funcionamiento financiero están interrelacionados. En otras palabras, Sears dio unos pasos más allá y creó unas vías para demostrar objetivamente la contribución de RRHH en la implementación de la nueva estrategia de la empresa. Los directivos de RRHH ya podían citar como evidencia que «una mejora de 5 puntos en la actitud de los trabajadores influía en 1,3 puntos en la mejora de la satisfacción del cliente, que a su vez influía en un 0,5% en la mejora del crecimiento de beneficios».

Medición equilibrada del rendimiento

Para alcanzar el tipo de alineación estratégica que consiguió Sears, una empresa debe sumergirse en un proceso de dos pasos. El primero, que los directivos entiendan completamente cómo se crea valor en su empresa. Una vez hayan alcanzado este entendimiento, podrán diseñar un cuadro de mando, fundamentándolo en el proceso de creación de valor. Podemos pensar en estos pasos como si fuesen dos preguntas generales:

Primero, ¿cómo se podría implementar la estrategia en nuestra empresa? Esta es otra forma de preguntarse cómo genera valor la empresa. Al plantearnos esta pregunta, estamos centrándonos en dos dimensiones de la implementación estratégica en la organización:

Amplitud: La empresa debe considerar mucho más que los datos financieros, que son sólo los resultados de la implementación estratégica. Para poder captar plenamente el proceso de creación de valor, la organización debe centrarse también en los factores de rendimiento (como la lealtad de la clientela) que ha identificado como «factores clave de éxito».

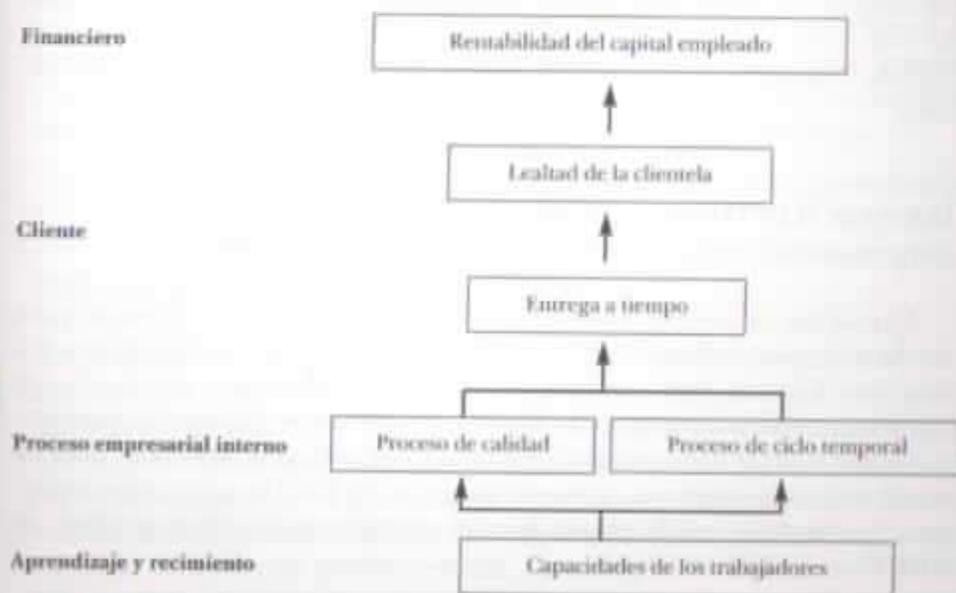
Relaciones causa-efecto: Se trata de la serie de eslabones entre los determinantes financieros y no financieros del rendimiento empresarial. Todos los directivos deberían comprender estas relaciones. Poseer este conocimiento hace que los directivos piensen más allá de los términos financieros y aprecien la importancia de otros indicadores de buen funcionamiento. No es suficiente con tener hecha una lista de indicadores no financieros importantes para el éxito, sino que los directivos también deben entender e incorporar la «lógica causal» que

hace que dichos elementos no financieros adquieran valor en la organización. La figura 2-1 indica el tipo de base conceptual que una empresa puede lograr al preguntarse cómo podría implementarse la estrategia.

Segundo, ¿qué indicadores de rendimiento captan el proceso general de implementación de estrategia? Esta pregunta anima a los directivos a relacionar la medición con la base conceptual que han obtenido al entender el proceso de creación de valor de la empresa.

Una vez los altos directivos se hayan planteado estas preguntas, deberán comunicárselas a los mandos intermedios y a los trabajadores. De esta forma, cada miembro de la organización sabrá cómo apoyar el buen funcionamiento de la empresa. Estas preguntas también ayudan a la organización a decidir cómo asignar los medios para dar mayor impulso a la creación de valor. Por último, pero de una importancia vital, la información generada por las preguntas guía las decisiones que todos los trabajadores toman a diario.

Figura 2.1. Una ilustración simple del proceso de creación de valor



Los modelos de medición del rendimiento, como el que presentamos en nuestro libro, reúnen las respuestas a estas preguntas, convirtiéndose en una poderosa herramienta de evaluación. El modelo reconoce la importancia de los bienes tangibles e intangibles y de los indicadores financieros y no financieros. Asimismo también reconoce las complejas conexiones de generación de valor entre los clientes, las operaciones, los empleados y la tecnología de la empresa³ e integra el papel de RRHH de una forma sin precedentes. Por último, el modelo resalta la importancia de la distinción entre los indicadores causa e indicadores efecto. *Los indicadores efecto*, como los parámetros financieros, reflejan en general lo que ha ocurrido en el pasado. Dichos parámetros pueden medir de forma muy precisa el impacto de las decisiones anteriores, pero no le ayudarán a tomar las decisiones actuales ni le garantizarán los resultados futuros. Hay una analogía popular que los compara con mirar en el espejo retrovisor del coche cuando intenta tomar decisiones futuras sobre a dónde va a conducir. Por lo tanto, además, necesitamos un conjunto de parámetros denominados *indicadores causa*. Estos indicadores serán distintos para cada empresa, pero, por ejemplo, podrían incluir el ciclo temporal para la investigación y el desarrollo, la satisfacción de los clientes o la importancia estratégica de los empleados. Estos indicadores evalúan la posición de los factores clave de éxito que consiguen la implementación de la estrategia empresarial. Debido a su naturaleza, estos aspectos enfatizan el futuro, en vez del pasado.

Integrar RRHH en la medición del rendimiento empresarial: entender los propósitos de RRHH

Captar las relaciones entre los factores de éxito clave es esencial para medir el papel tradicional de RRHH en el rendimiento global de la organización. Cuando una empresa pone en funcionamiento un sistema de implementación estratégico de RRHH, puede ver realmente las conexiones entre RRHH y el resto de los factores que influyen en el buen funcionamiento de la empresa. Al medir el efecto de RRHH sobre estos aspectos, la empresa puede cuantificar el impacto estratégico general de RRHH.

3. Robert S. Kaplan y David P. Norton, *Cuadro de Mando Integral*, (Barcelona, Gestión 2000, 1997).

Para integrar RRHH en un cuadro de mando del rendimiento empresarial, los directivos deben identificar los puntos de intersección entre RRHH y el plan de implementación estratégico de la organización. Podemos pensar en estos puntos como *propósitos estratégicos de RRHH* que serán, especialmente, los resultados de la arquitectura de RRHH que sirvan para poner en marcha la estrategia de la empresa. Esto contrasta con los hechos «posibles» que se centran en la eficiencia de RRHH y la contabilidad de su actividad. Los nuevos propósitos se dividen en dos categorías: factores de rendimiento y factores posibilitadores. Los *factores de rendimiento* son capacidades o bienes relacionados con el personal como, por ejemplo, la productividad de los trabajadores o la satisfacción de éstos. Pese a que puedan parecer muy importantes, por lo que deberían ser evaluados de forma global, en realidad no existe ninguna receta correcta para evaluarlos, sino que cada empresa identifica sus propios factores basándose en sus características particulares y en los requisitos de su proceso de implementación de estrategia.

Las *factores posibilitadores* refuerzan los factores de rendimiento. Por ejemplo, un cambio concreto en la estructura de una empresa puede fomentar el mantenimiento preventivo en vez de un mantenimiento reactivo. El énfasis en el mantenimiento preventivo puede a su vez «posibilitar» un factor de rendimiento llamado «entrega a tiempo». Cualquier factor de rendimiento puede tener varios factores permisivos. Éstos por sí mismos y aislados pueden parecer insignificantes pero, tal y como veremos, su efecto acumulativo puede tener una gran importancia estratégica.

Veamos estas dos categorías de propósitos de RRHH con mayor detalle.

Inductores del rendimiento de RRHH

Quizá no sea sorprendente que los directivos de recursos humanos suelen centrarse en los factores de rendimiento al intentar demostrar su influencia estratégica. Sin embargo, a menudo se limitan a evaluar la importancia de un factor particular, como la satisfacción de los empleados, sin ser capaces de buscar su primacía en otros factores empresariales. Esta situación radica en las dificultades inherentes para discernir la contribución actual de RRHH y su misión general y estratégica. Debido a esta dificultad, muchas empresas experimentan una desconexión entre los cuadros de mando que utilizan y las políticas de RRHH que ponen en práctica. Por ejemplo, una empresa que conocemos incorpora varios métodos de medi-

ción sofisticados en su sistema de incentivos y primas, pero la medición de RRHH consiste en simples obstáculos que cualquier directivo puede conseguir (por ejemplo, «cien por cien de informes incluyen un plan de carrera profesional»). Estos indicadores simplistas merman la credibilidad de RRHH en el seno de la organización y hay que tener en cuenta que la credibilidad de los indicadores de RRHH es de especial importancia cuando los indicadores financieros y no financieros de rendimiento entran en conflicto. Inevitablemente, llega un momento en que la medición del personal está al alza, pero la medición financiera a la baja. Naturalmente, el director general se niega a pagar primas e incentivos cuando el «rendimiento» no lo merece. Sin embargo, esta reacción está dejando de lado un punto muy importante: un cuadro de mando integral del rendimiento implica prestar atención *tanto* a los indicadores efecto *como* a los indicadores causa. Por eso, los indicadores *causa* (como los indicadores de RRHH) son los que realmente impulsan la creación de valor en la organización. Las dudas para recompensar a los directivos cuando la medición del personal está al alza y la medición financiera a la baja refleja la falta de acuerdo entre los ejecutivos respecto al hecho de que la medición de RRHH en realidad impulsa el rendimiento global de la empresa. En este ejemplo, el sistema de recompensas había sido «creado» para tratar un concepto vago sobre «asuntos del personal», pero nadie es capaz de articular cómo estos indicadores reflejan la creación de valor en la empresa.

Además, los directivos a menudo no comprenden los retrasos inherentes a los indicadores causa. Una calificación alta de RRHH cuando la calificación financiera es baja señala una mejoría financiera en el futuro, asumiendo que existan otros indicadores causa positivos. El caso contrario también es cierto, por supuesto. Una buena calificación financiera cuando la calificación de los aspectos de RRHH son flojos debería alertar sobre el rendimiento financiero futuro. ¿Cuál es la moraleja? Puesto que los cuadros de mando de rendimiento realmente equilibrados reflejan tanto el rendimiento financiero actual como futuro, los directivos deben interpretarlos de forma distinta a los indicadores tradicionales de rendimiento.

Identificar los factores clave de rendimiento de RRHH puede ser un reto, puesto que son únicos en cada empresa. La experiencia en Quantum Corporation nos ofrece una buena ilustración. En Quantum, una empresa líder de discos duros y periféricos informáticos, los ejecutivos resaltaban lo que ellos denominaban «tiempo-volumen». Según la empresa, ser los primeros en el mercado no significaba ser los primeros en anunciar o pro-

bar un nuevo producto⁴, sino que significaba que los clientes realmente consiguiesen los nuevos productos que deseaban, cuando querían y en la cantidad que necesitaban. El tiempo-volumen resaltaba el desarrollo rápido del producto (sin el sacrificio de la calidad) más la capacidad para agilizar la producción de forma que cumplierse las necesidades de los clientes. Quantum identificó una serie de *conductas de valor*, como ser flexibles y adaptables, tomar la iniciativa del desarrollo propio y resolver los problemas de forma objetiva, como ocurrió en el caso del factor tiempo-volumen. No existe nada *ad hoc* ni nada simbólico sobre la importancia de estas conductas en el buen funcionamiento de la empresa. Quantum las integra directamente en sus criterios de rendimiento y les proporciona un peso igual dentro de los indicadores más tradicionales. Además, la mitad de las primas y los incentivos se basaban en los rendimientos financieros y la otra mitad en la adecuación del empleado a las conductas de valor. Tal y como observó un alto directivo, «No se pueden conseguir los resultados dejando tras de ti a un montón de cadáveres».

Factores posibilitadores de RRHH

Tal y como hemos mencionado, los factores posibilitadores de RRHH refuerzan los inductores esenciales de rendimiento. Para proporcionar otro ejemplo, una empresa identifica la productividad de los empleados como un inductor de rendimiento clave, pero «modificar las facultades» podría ser un factor posibilitador. Desde aquí, animamos a los directivos de recursos humanos a centrarse mucho más en los factores posibilitadores, tal y como lo hacen con los inductores de rendimiento, para poder ampliar el concepto. Por ejemplo, en vez de pensar únicamente en términos de *posibilitadores* de RRHH en su empresa (es decir, en aquellos posibilitadores que influyen más en los inductores de rendimiento de RRHH), intente pensar en cómo los posibilitadores *específicos* de RRHH refuerzan los inductores de rendimiento en los segmentos operacionales, de clientela y financieros de la organización.

Nuestra experiencia con un importante banco ilustra lo que puede ocurrir cuando los directivos *no* relacionan los posibilitadores de RRHH

4. Una descripción más detallada de la experiencia de Quantum puede obtenerse en Deborah Barber, Mark A. Huselid y Brian E. Becker, «Strategic Human Resources Management at Quantum», *Human Resources Management* 38, n.º 4 (invierno 1999), 321-328.

con varios inductores de rendimiento más globales en la organización. Este banco en concreto había decidido cambiar la orientación de sus sucursales bancarias, centrándose, a partir de ahora, más en la venta que en el servicio. El banco identificó una serie de inductores de rendimiento que incluían mayor venta a los clientes ya captados, el conocimiento del producto y la capacidad de venta. Sin embargo, sus posibilitadores de RRHH seguían centrándose en el servicio. Por ejemplo, la organización seguía contando con:

- Un programa de formación que se centraba más en el servicio que en las ventas.
- Un sistema de incentivos que recompensaba el servicio más que las ventas.
- Unas prácticas de contratación que se basaban en las competencias de servicio en vez de en las competencias de venta.
- Unos índices de movimiento de personal que perjudicaban la creación de relaciones entre los empleados del banco y los clientes.
- Unos salarios reducidos para los empleados con esta función, ya que se consideraban superfluos, en vez de considerarse una verdadera fuente de crecimiento de beneficios.

Debido a la gran desconexión entre los nuevos objetivos y los posibilitadores anticuados de RRHH, el banco no logró conseguir sus objetivos de venta y de beneficios. Sin los factores posibilitadores adecuados, sencillamente fue imposible implementar la nueva estrategia de venta. La lección que extraemos es que el *sistema de RRHH* influye en la conducta de los empleados de muchas formas. Por eso, RRHH tiene muchas oportunidades para facilitar (o impedir) que funcionen los inductores de rendimiento clave de la empresa.

Otro ejemplo del sector bancario ilustra lo fácil que es pasar por alto la fuerza de los posibilitadores de RRHH. Cuando el grupo Wells Fargo Online Financial Services implementó un cuadro de mando integral para evaluar el progreso general de la empresa respecto a la consecución de unos objetivos de crecimiento de los ingresos y maximización de los beneficios, identificó tres inductores estratégicos clave⁵:

5. Robert S. Kaplan y Nicole Tempest, «Wells Fargo Online Financial Services (A)», Caso 9-148-146 (Boston, Massachusetts, Harvard Business School, 1998, revisado 1999); y Robert S. Kaplan y Nicole Tempest, «Wells Fargo Online Financial Services (B)», Caso 9-109-019 (Boston, Massachusetts, Harvard Business School, 1998).

- añadir y mantener clientes de alto valor y clientes de alto valor potencial;
- aumentar los ingresos por cliente, y
- reducir el coste por cliente.

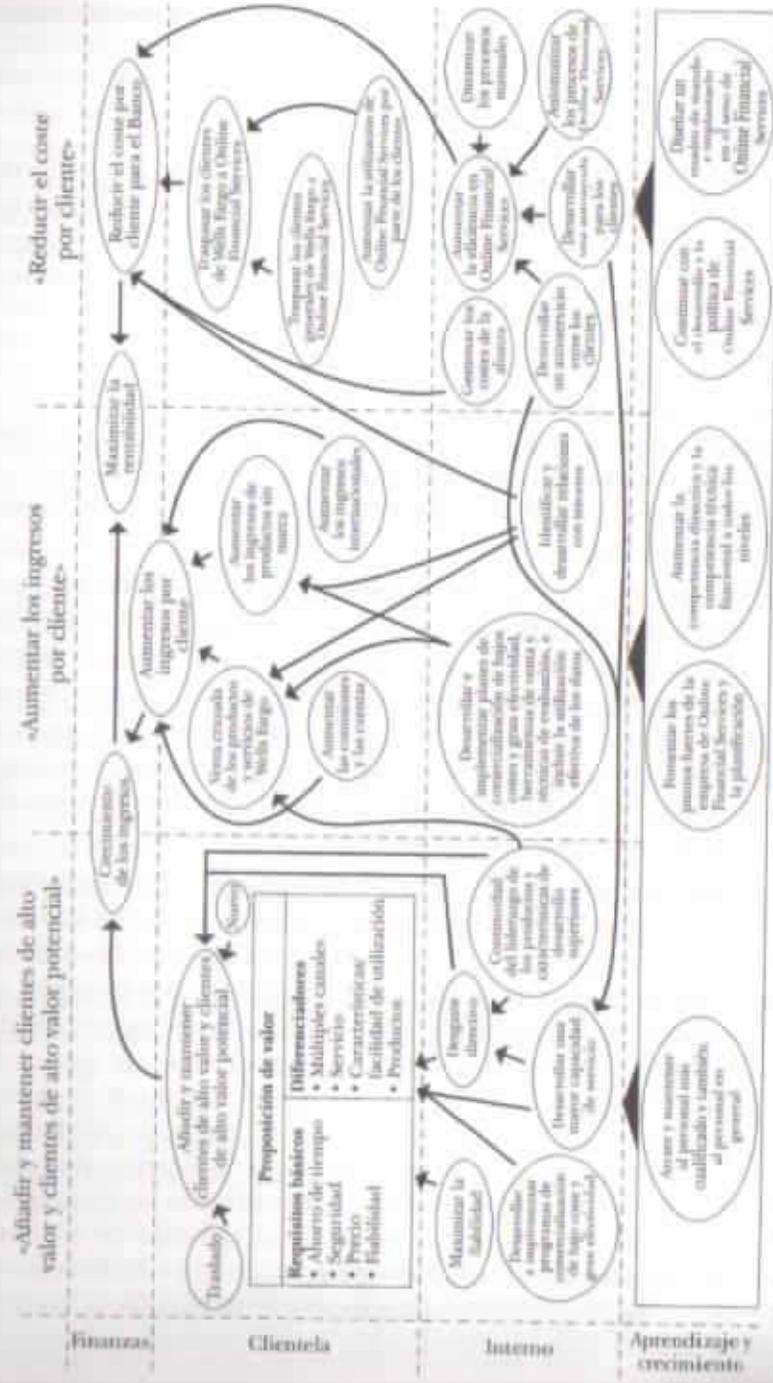
La figura 2-2 articula cómo la empresa esperaba conseguir estos objetivos. Asimismo, también identificó distintos inductores de rendimiento de RRHH, que consideró que tendrían un papel importante en el buen funcionamiento de la estrategia, que se muestran en la sección Aprendizaje y Crecimiento de la figura:

- Atraer y mantener empleados clave de la empresa.
- Resaltar la planificación de la empresa.
- Aumentar la competencia directiva y funcional a todos los niveles.
- Continuar el desarrollo de la organización y de su cultura.
- Implementar el cuadro de mando integral e incorporarlo en el seno de la organización.

Según Mary D'Agostino, vicepresidenta de la empresa Wells Fargo Online Financial Services, reconocer estos aspectos de RRHH significó un paso importante para la empresa en la que la cultura «se adhiere a los indicadores financieros». Sin embargo, los directivos de esta empresa nunca consiguieron llegar a un consenso sobre *cómo* afectaban estos aspectos directamente a los tres objetivos estratégicos. Como resultado, mientras la empresa se comprometía a controlar estos aspectos anualmente, dejaba de lado el situarlos formalmente en el cuadro de mando.

Resumiendo, los directivos de RRHH deberían evaluar hasta qué punto el *sistema* de posibilitadores de su empresa (desde la selección del personal hasta el desarrollo y las recompensas) apoyan los aspectos *fuera* de RRHH que figuran en el cuadro de mando de la empresa. Por ejemplo, un inductor de rendimiento común suele ser «desarrollo de mayor calidad de servicio». No obstante, si los directivos se enfrentan a una gran rotación de personal y a recompensas insuficientes relacionadas con la calidad de servicio ¿cómo les va a ser posible conseguir los niveles de calidad esperados? Pongamos otro ejemplo. Supongamos que la función de Investigación y Desarrollo de una organización ha identificado las innovaciones y comercialización de nuevos productos como un inductor de rendimiento clave. Si entendemos cómo la unidad de Investigación y Desarrollo contribuye al proceso de implementación global estratégico de la empresa, el directivo de RRHH de esta organización podrá generar ideas para facili-

Figura 2.2. Un mapa preliminar de relaciones



Fuente: Adaptado de Robert S. Kaplan y Nicole Tempesi, «Wells Fargo Online Financial Services (A)», caso 9-108, I.D. Boston, Massachusetts, Harvard Business School, 1998, revisado (1999), figura 7.

tar el éxito de la unidad de Investigación y Desarrollo. En concreto, podría sugerir un sistema de recompensa que animase a la realización de innovaciones que se pudiesen comercializar, una función que les proporcione experiencia tecnológica e incentivos para fomentar un bajo nivel de rotación de personal entre los que demuestran más talento en la unidad de Investigación y Desarrollo. Este tipo de contribuciones haría que la colaboración funcionase mucho mejor entre RRHH y el resto de la organización.

Un modelo en siete pasos para implementar un papel estratégico de RRHH

¿Cómo puede formalizar RRHH este tipo de papel estratégico? La figura 2-3 ilustra cómo RRHH puede vincular sus factores en el proceso de implementación de la estrategia empresarial. En los siguientes capítulos elaboraremos con más precisión los distintos componentes de este modelo, pero ahora vamos a resumirlo en siete pasos:

Paso nº1: Estrategia empresarial claramente definida

En la «tabla» de desarrollo estratégico, los directivos de RRHH ofrecen una perspectiva esencial. Al centrarse en cómo *implementar* la estrategia, en vez de explicar sencillamente en qué consiste, se puede facilitar una discusión sobre cómo comunicar los objetivos de la empresa en la organización. Cuando *no* se desarrollan los objetivos con una visión respecto a cómo se implementarán y se comunicarán al resto de la organización, se suelen convertir en fines muy vagos como, por ejemplo, «maximizar la eficiencia operacional», «aumentar la presencia en los mercados internacionales» o «mejorar la productividad». Estos objetivos son tan generales que los trabajadores no sabrán qué medidas poner en práctica para conseguirlos. Aún peor, puede que no los reconozcan como objetivos únicos de su empresa. Para ilustrarlo, normalmente llevamos a cabo un experimento simple en nuestras sesiones de formación de directivos. Les pedimos que escriban la misión o los objetivos de su empresa, después los modificamos un poco (eliminando el nombre de la empresa) y los redistribuimos entre el grupo. Posteriormente, ponemos todas las fichas juntas y pedimos a los participantes que busquen la misión u objetivos específicos de su

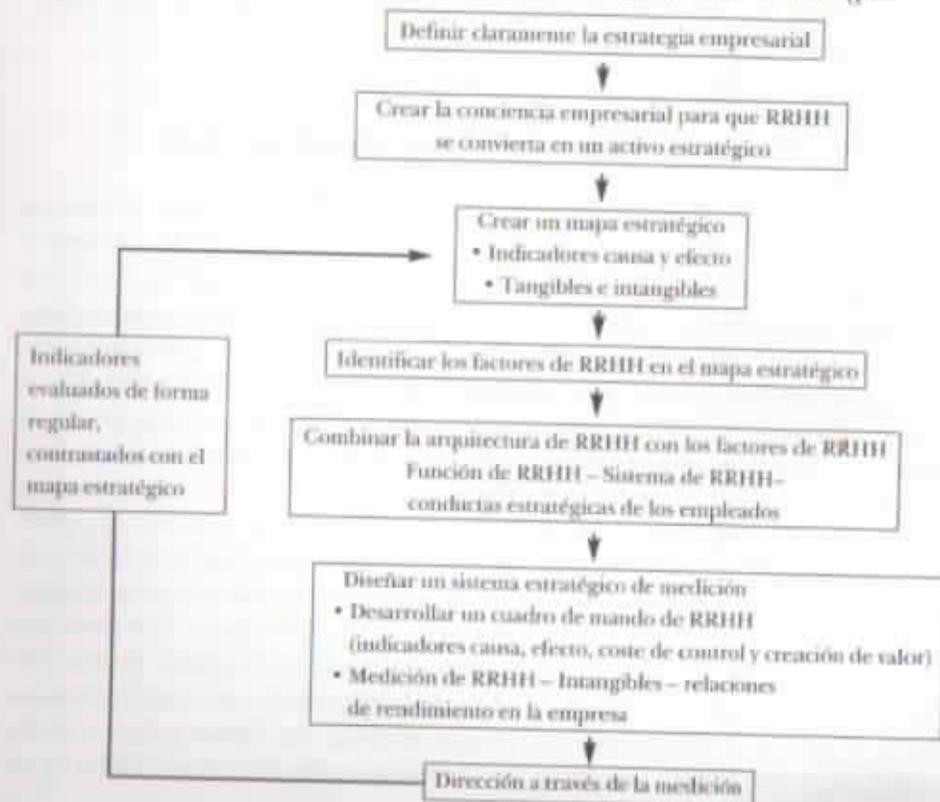
empresa. A menudo nos encontramos con que las afirmaciones son tan vagas que les resulta muy difícil diferenciar las fichas.

Clarificar la estrategia de su organización en términos precisos puede requerir cierta práctica. El aspecto clave es determinar los objetivos de la empresa de forma que los empleados puedan entender su papel y la organización pueda medir su éxito y su consecución.

Paso nº2: Crear la conciencia para que RRHH se convierta en un activo estratégico

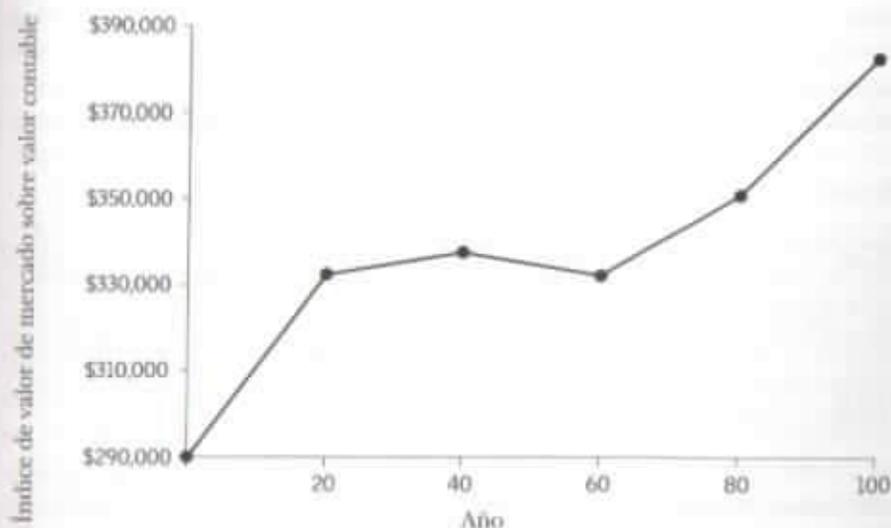
Una vez se ha especificado la estrategia, los profesionales de RRHH necesitan crear una conciencia clara para determinar *por qué* y *cómo* puede apoyar su departamento esta estrategia. Al crear esta conciencia, se po-

Figura 2.3. Transformar la arquitectura de RRHH en un activo estratégico



drán beneficiar de una década de investigación sistemática que refuerza sus recomendaciones. Pese a que un intento de recopilación de esta investigación queda fuera del alcance de este libro, podemos resaltar los resultados clave. En primer lugar, la evidencia recogida de cuatro encuestas y de más de 2.800 empresas sugiere firmemente que un sistema de trabajo de alto rendimiento tiene una influencia positiva y única en el rendimiento financiero de la empresa. La figura 2-4 ilustra estos resultados.

Figura 2.4. RRHH como fuente de creación de valor



Nota: Las relaciones entre el Sistema de Trabajo de Alto Rendimiento y el valor de mercado/contable en esta figura se han ajustado a las diferencias empresariales en el campo de la investigación y el desarrollo, industria, crecimiento de ventas, nivel de empleo y sindicalización. Hay que tener en cuenta que los valores de mercado por empleado reflejan los niveles de 1996, que habrán aumentado con el tiempo.

Fuente: Mark A. Huselid y Brian E. Becker, «High Performance Work Systems and Organizational Performance», presentado en el congreso anual de la Academy of Management en 1995, Vancouver, B. C., agosto 1995.

El eje x en la figura 2-4 refleja hasta qué punto el sistema de RRHH de una empresa es consistente con nuestros principios de un sistema de trabajo de alto rendimiento, situándose en 0 las empresas con menos puntuación en nuestro estudio y en 1.000 las que obtuvieron mayor puntuación.

ción. El eje y representa el valor de mercado por empleado asociado con los distintos puntos de nuestro índice de RRHH de 1996. Una vez más, los resultados demuestran que la buena dirección de RRHH es muy importante y también lo es fuera del departamento de RRHH.

La figura 2-4 también indica que los resultados de la inversión en una estrategia de rendimiento de RRHH no son lineales. Las empresas de esta muestra han tenido tres experiencias distintas después de que sus sistemas de RRHH se centrasen más en el rendimiento. En primer lugar, las empresas que se movían en los porcentajes más bajos hasta un porcentaje del veinte por ciento notaron una importante mejoría en el rendimiento empresarial. A partir de este punto, las funciones de RRHH pasan de ser un impedimento para la implementación de la estrategia a ser una influencia estratégica neutral. En otras palabras, al mejorar hasta el porcentaje del veinte por ciento, el sistema de dirección de RRHH crea valor simplemente no siendo un obstáculo.

En segundo lugar, en las empresas que obtuvieron una calificación media (del veinte al sesenta por ciento), el mejorar la calidad del sistema de dirección de RRHH tuvo sólo un pequeño impacto en el margen de rendimiento. Estos datos consolidan la transformación del enfoque personal a profesional de recursos humanos. En este caso, esta visión de RRHH no es perjudicial, pero tampoco puede decirse que sea un departamento estratégico.

Por último, las empresas que obtuvieron más del sesenta por ciento, además de haber implementado las prácticas apropiadas de dirección de RRHH, las habían puesto en marcha de forma eficiente y habían empezado a integrar su sistema de dirección de RRHH en el seno de la empresa. Como dato práctico, cabe resaltar que en las compañías con más del sesenta por ciento el impacto de la dirección de RRHH en el rendimiento es el mismo que en las empresas con menos de veinte por ciento, pero por razones muy distintas. Las mejores empresas de nuestra muestra disfrutaban de los beneficios de combinar las políticas apropiadas de dirección de RRHH y las prácticas en un sistema interno coherente que está directamente compaginado con las prioridades empresariales y las iniciativas operacionales que tienen más posibilidades de crear valor económico. En resumen, nuestros hallazgos señalan los significantes beneficios financieros disponibles para aquellas empresas que aumentan la calidad de sus sistemas directivos de RRHH.

Mientras estos efectos son financieramente significativos, hay que tener en cuenta que no son una varita mágica. Es decir, unos cambios bási-

cos en la práctica de RRHH no van a lanzar al alza el valor bursátil de las acciones de la empresa. Hay que recordar que la medición de RRHH describe todo un sistema de recursos humanos. Modificar este sistema en la magnitud requerida para disfrutar de esas ganancias requiere mucho tiempo, conocimiento y esfuerzo. Sin duda, requiere una transformación de la función y del sistema de RRHH que lleva mucho tiempo, ya que si se pudiese hacer de la noche a la mañana, los sistemas de RRHH se imitarían con facilidad y perderían gran parte de su valor estratégico.

La tarea empresarial para conseguir que RRHH tenga un papel estratégico también debe incorporar la influencia clave de RRHH en la implementación de la estrategia y el papel esencial de los cuadros de mando. La figura 2-5 describe el modelo para dicha tarea empresarial basado en nuestra investigación más reciente, llevada a cabo a partir de más de 400 empresas⁶. Los resultados narran una historia sencilla, pero poderosa. De forma consistente con la premisa de este libro, nuestra investigación sugiere que la implementación de una estrategia (en vez del contenido de la estrategia) diferencia a las empresas que tienen éxito de las que no lo tienen. Sencillamente resulta mucho más fácil elegir una estrategia apropiada que ponerla en práctica de manera efectiva. Además, una buena implementación de la estrategia se tiene que llevar a cabo mediante un enfoque estratégico de los trabajadores, una combinación estratégica de RRHH y un cuadro de mando integral del rendimiento. El eje de la implementación estratégica es una mano de obra estratégicamente orientada, que se consideraría el factor de rendimiento de RRHH más importante. Por último, un cuadro de mando integral del rendimiento, mano a mano con un sistema de alineación de RRHH y una dirección efectiva constituirán la base de una organización orientada a la estrategia⁷.

Paso nº3: Creación de un mapa estratégico

Clarificar la estrategia de su empresa sienta las bases para implementarla. Sin embargo, se trata sólo del primer paso. En la mayoría de las or-

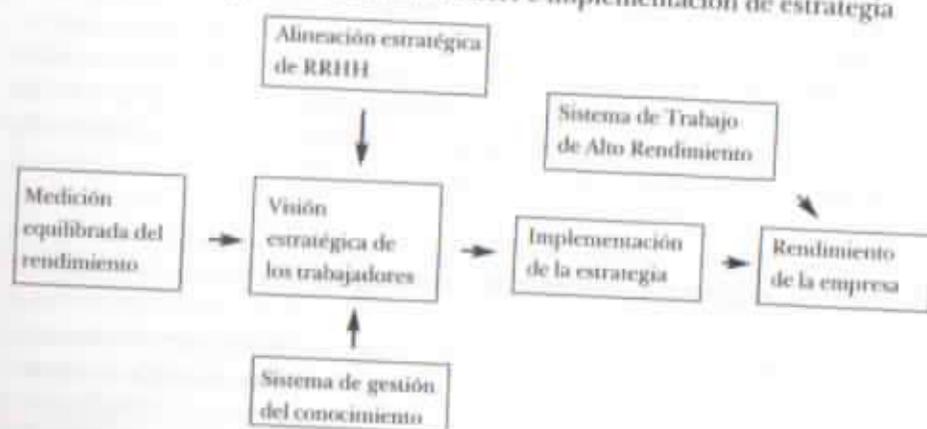
6. Estos resultados son parte de un programa de investigación, todavía en marcha, llevado a cabo por Mark Huselid y Brian Becker, que trata sobre la relación de RRHH y el rendimiento empresarial.

7. Esta investigación también sostiene la premisa fundamental del último trabajo realizado por Robert Kaplan y David Norton, *Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral*, (Barcelona, Gestión 2000, 2000).

organizaciones, el valor de la clientela se halla enmarcado en los productos y servicios de la empresa, que son el resultado de un complejo proceso acumulativo (lo que Michael Porter denomina *la cadena de valor*⁸ de una empresa). Todas las empresas tienen una cadena de valor, incluso las que no la han articulado, y el cuadro de mando del rendimiento debe tener en cuenta todos los eslabones de dicha cadena.

Para definir el proceso de creación de valor en su organización, le recomendamos que la alta dirección y los mandos intermedios que se prevea que implementarán la estrategia de la empresa, sean los que desarrollen lo que Kaplan y Norton denominan un mapa estratégico para representar la cadena de valor de la empresa⁹. Se trata de diagramas de la cadena de valor, como los mostrados en las figuras 2-1 y 2-2. Dichas representaciones gráficas de la cadena de valor de la empresa revelan *cómo* crea valor la empresa en términos que tanto los directivos como los trabajadores puedan captar y poner en práctica. El proceso de creación del mapa de la cadena de valor debería incluir a los directivos de todas las funciones de la organización. Esta amplia participación no sólo mejora la calidad del mapa estratégico sino que también aumenta la rentabilidad. Para empezar el proceso de creación de un mapa en su propia organización, debe

Figura 2.5. Implementación de RRHH e implementación de estrategia



8. Michael E. Porter, *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance* (Nueva York, The Free Press, 1985).

9. Robert S. Kaplan y David P. Norton, «Having Trouble with Your Strategy? Then Map it», *Harvard Business Review* 78, n° 5 (septiembre-octubre 2000), 167-176.

examinar con detenimiento los objetivos estratégicos de su empresa y debe plantearse las siguientes preguntas:

- ¿Qué objetivos/metas/resultados son críticos?
- ¿Cuáles son los inductores de rendimiento para cada uno de los objetivos?
- ¿Cuáles son las barreras que se interponen en la consecución de cada objetivo?
- ¿Cómo necesitan comportarse los trabajadores para garantizar que la empresa consiga dichos objetivos?
- ¿La función de RRHH está aportando a la empresa las competencias y conductas necesarias para conseguir los objetivos?
- De no ser así, ¿qué debería cambiar?

Estas simples preguntas pueden generar un importante caudal de información sobre la medida en que ha contribuido la función de RRHH al buen funcionamiento de la organización. También sugerimos acompañar este tipo de discusión con otras herramientas de recopilación de información, incluyendo los cuestionarios para evaluar la comprensión que los trabajadores tienen de los inductores de rendimiento de la empresa y para puntuar las capacidades operacionales. Una vez estime poseer una buena visión de la cadena de valor de su empresa, traslade la información que ha conseguido a un modelo conceptual, utilizando el lenguaje y los gráficos que considere apropiados para su organización. Entonces deberá evaluar en pequeños grupos el entendimiento y la aceptación de los datos entre los directivos de la empresa.

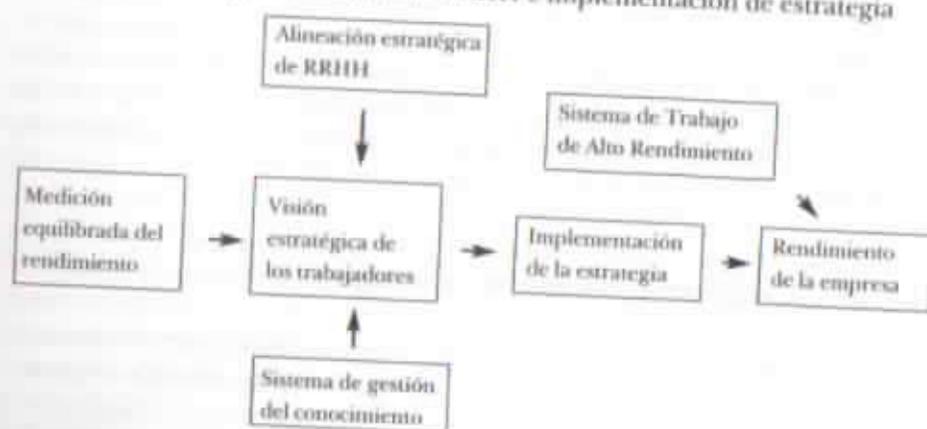
Un mapa estratégico del proceso de creación de valor contiene *hipótesis*, o predicciones, sobre qué procesos de la organización orientan el rendimiento empresarial. Normalmente, una empresa sólo valida estas hipótesis cuando ha conseguido los objetivos de los factores de rendimiento y ha observado el impacto de estos resultados en el rendimiento de la empresa. Sin embargo, si la organización puede representar gráficamente las relaciones entre los inductores de rendimiento al mismo tiempo que realiza un mapa de la cadena de valor, poseerá mucha más seguridad y confianza en la implementación del plan.

Sears constituye un buen ejemplo de empresa que tuvo la oportunidad de evaluar sus hipótesis y redefinir después su mapa estratégico basado en la experiencia real. Empezando por el modelo descrito en el capítulo 1, Sears amplió de forma espectacular la comprensión de estas unidades

organizaciones, el valor de la clientela se halla enmarcado en los productos y servicios de la empresa, que son el resultado de un complejo proceso acumulativo (lo que Michael Porter denomina *la cadena de valor*⁸ de una empresa). Todas las empresas tienen una cadena de valor, incluso las que no la han articulado, y el cuadro de mando del rendimiento debe tener en cuenta todos los eslabones de dicha cadena.

Para definir el proceso de creación de valor en su organización, le recomendamos que la alta dirección y los mandos intermedios que se prevea que implementarán la estrategia de la empresa, sean los que desarrollen lo que Kaplan y Norton denominan un mapa estratégico para representar la cadena de valor de la empresa⁹. Se trata de diagramas de la cadena de valor, como los mostrados en las figuras 2-1 y 2-2. Dichas representaciones gráficas de la cadena de valor de la empresa revelan *cómo* crea valor la empresa en términos que tanto los directivos como los trabajadores puedan captar y poner en práctica. El proceso de creación del mapa de la cadena de valor debería incluir a los directivos de todas las funciones de la organización. Esta amplia participación no sólo mejora la calidad del mapa estratégico sino que también aumenta la rentabilidad. Para empezar el proceso de creación de un mapa en su propia organización, debe

Figura 2.5. Implementación de RRHH e implementación de estrategia



8. Michael E. Porter, *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance* (Nueva York, The Free Press, 1985).

9. Robert S. Kaplan y David P. Norton, «Having Trouble with Your Strategy? Then Map it», *Harvard Business Review* 78, n° 5 (septiembre-octubre 2000), 167-176.

examinar con detenimiento los objetivos estratégicos de su empresa y debe plantearse las siguientes preguntas:

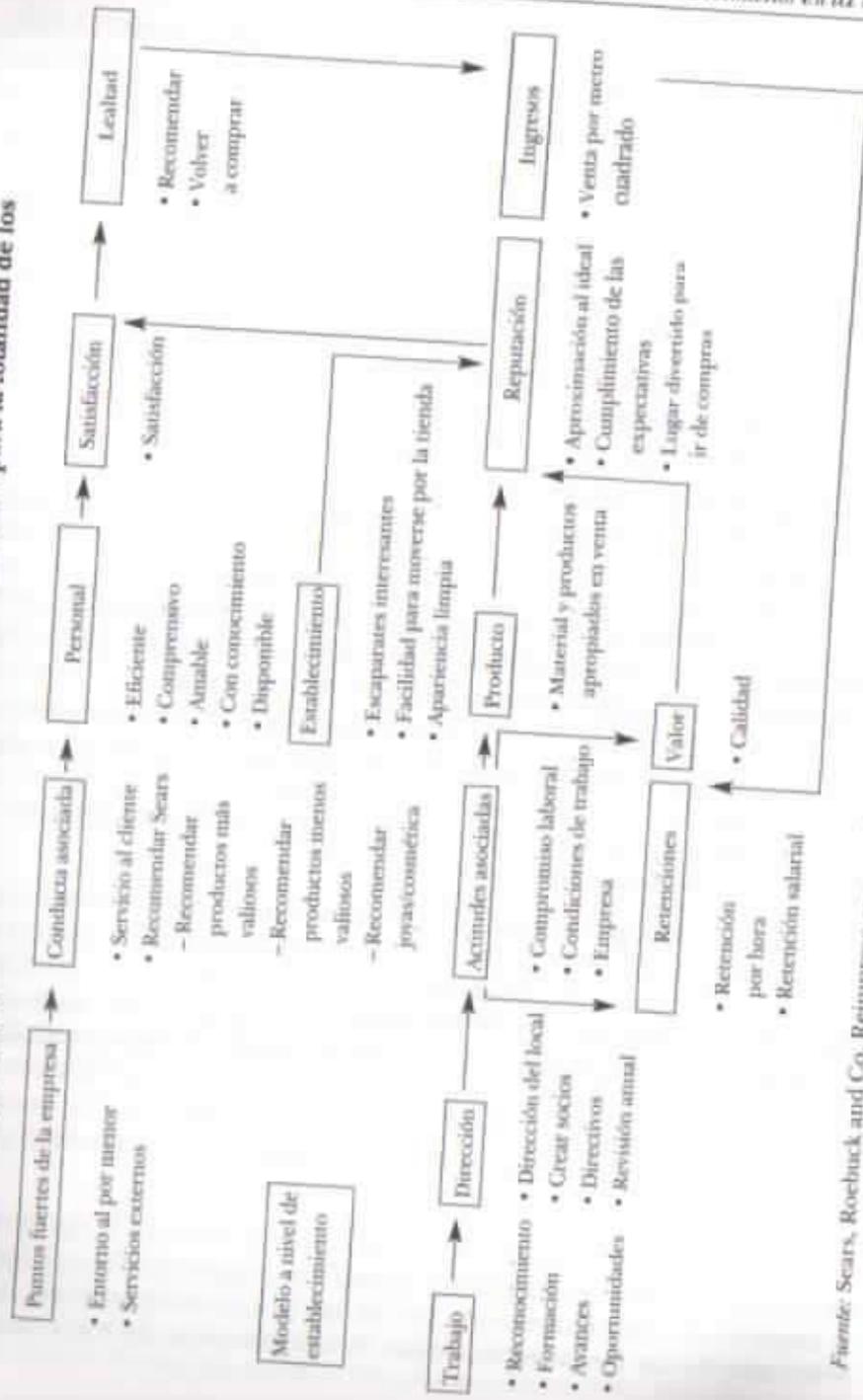
- ¿Qué objetivos/metas/resultados son críticos?
- ¿Cuáles son los inductores de rendimiento para cada uno de los objetivos?
- ¿Cuáles son las barreras que se interponen en la consecución de cada objetivo?
- ¿Cómo necesitan comportarse los trabajadores para garantizar que la empresa consiga dichos objetivos?
- ¿La función de RRHH está aportando a la empresa las competencias y conductas necesarias para conseguir los objetivos?
- De no ser así, ¿qué debería cambiar?

Estas simples preguntas pueden generar un importante caudal de información sobre la medida en que ha contribuido la función de RRHH al buen funcionamiento de la organización. También sugerimos acompañar este tipo de discusión con otras herramientas de recopilación de información, incluyendo los cuestionarios para evaluar la comprensión que los trabajadores tienen de los inductores de rendimiento de la empresa y para puntuar las capacidades operacionales. Una vez estime poseer una buena visión de la cadena de valor de su empresa, traslade la información que ha conseguido a un modelo conceptual, utilizando el lenguaje y los gráficos que considere apropiados para su organización. Entonces deberá evaluar en pequeños grupos el entendimiento y la aceptación de los datos entre los directivos de la empresa.

Un mapa estratégico del proceso de creación de valor contiene *hipótesis*, o predicciones, sobre qué procesos de la organización orientan el rendimiento empresarial. Normalmente, una empresa sólo valida estas hipótesis cuando ha conseguido los objetivos de los factores de rendimiento y ha observado el impacto de estos resultados en el rendimiento de la empresa. Sin embargo, si la organización puede representar gráficamente las relaciones entre los inductores de rendimiento al mismo tiempo que realiza un mapa de la cadena de valor, poseerá mucha más seguridad y confianza en la implementación del plan.

Sears constituye un buen ejemplo de empresa que tuvo la oportunidad de evaluar sus hipótesis y redefinir después su mapa estratégico basado en la experiencia real. Empezando por el modelo descrito en el capítulo 1, Sears amplió de forma espectacular la comprensión de estas unidades

Figura 2.6. Modelo «Indicador Total de Rendimiento» de Sears diseñado para la totalidad de los establecimientos al por menor



Fuente: Sears, Roebuck and Co. Reimpreso con permiso.

Figura 2.7. Intersección de RRHH con el mapa estratégico



y adquirió más experiencia con el modelo, lo que a su vez resultó en un aumento de la calidad de su cuadro de mando. La figura 2-6 describe el mapa estratégico global («indicador total de rendimiento») que la empresa Sears desarrolló en la totalidad de los establecimientos de venta al por menor.

Paso nº4: Identificar los productos de RRHH en el mapa estratégico

Anteriormente ya hemos mencionado que el departamento de RRHH crea gran parte de su valor mediante la intersección del sistema de RRHH y el sistema de implementación de la estrategia. Resaltar ese valor requiere un entendimiento de las dos partes de la intersección. Históricamente, los directivos de RRHH carecían del conocimiento del lado empresarial de la intersección y los directores generales no sabían apreciar plenamente el lado de RRHH. Estas carencias se han ido estrechando en las últimas décadas y en la actualidad los directivos de recursos humanos deben hacerse cargo de la responsabilidad de representar *tanto* los inductores de rendimiento de RRHH *como* los factores posibilitadores de RRHH en el mapa estratégico.

Este proceso puede resultar difícil puesto que, por un lado, los inductores de rendimiento de recursos humanos (como la competencia de los trabajadores, la motivación y la disponibilidad) son tan fundamentales que puede ser prácticamente imposible saber dónde situarlos en el mapa. Para poder llevar a cabo este paso, le recomendamos que se pregunte qué productos de RRHH (tanto los inductores de rendimiento como los posibilitadores) apoyan el nivel de rendimiento que los módulos de la empresa describían en el mapa estratégico. Para ello, intente centrarse en el tipo

de conductas estratégicas que representan una función de competencias, recompensas y trabajo en la organización. Por ejemplo, su empresa podría decidir que la estabilidad de los trabajadores (es decir, la baja rotación) mejora el ciclo temporal del sector de Investigación y Desarrollo (un inductor de nivel de rendimiento de la empresa). Por lo tanto, la estabilidad de los empleados se convertiría en un posibilitador clave de RRHH. Contemplar esta conexión podría ayudarle a diseñar políticas (como salarios por encima de los del mercado o la utilización de primas) que animarían a la permanencia del personal más experimentado del departamento de Investigación y Desarrollo.

La vinculación de RRHH con la estrategia implementada en la empresa GTE

Los pasos 1, 2 y 3 del modelo descrito en este capítulo son mucho más directos si la empresa ha llevado a cabo, o está llevando a cabo, un cuadro de mando integral. Sin embargo, en algunos casos los directivos de RRHH se ven obligados a aproximarse a estos pasos sin contar con un análisis sistemático, que es una parte imprescindible del esfuerzo para diseñar un cuadro de mando. La experiencia en GTE es una buena ilustración de cómo, cuando una empresa de gran envergadura no ha participado en la creación de un «mapa estratégico» que vincule los indicadores causa y efecto del rendimiento estratégico, el departamento de RRHH puede empezar a vincular su cuadro de mando con la estrategia global de la empresa.

En GTE, RRHH inicialmente desarrolló unos «imperativos de personal» de la empresa como parte del proceso de planificación de liderazgo denominado «Liderazgo 2000». Estos imperativos se centraban en las conductas y las capacidades requeridas para orientar los resultados empresariales en los próximos 5-10 años. Además, también construyó la base de una nueva estrategia de RRHH que se organizó en torno a cinco puntos estratégicos de la siguiente manera:

- Talento
- Liderazgo
- Servicio y apoyo al cliente
- Integración en la organización
- Capacidad de RRHH

Aún más importante, el departamento de RRHH de GTE no tuvo suficiente con estos ejes de alto nivel estratégico, sino que se reunió a los directivos de GTE y averiguaron qué hacía que cada uno de estos pilares se «mantuviese activo». Esta alineación resultó en 17 preguntas estratégicas que se convirtieron en el centro de la organización del cuadro de mando integral de RRHH. Algunos ejemplos de estas preguntas son:

- ¿Tenemos el talento necesario para seguir siendo una empresa que funcione en el futuro?
- ¿Cómo está ayudando RRHH a que GTE logre satisfacer las necesidades de los clientes?
- ¿Se contempla el departamento de RRHH como un factor que colabore para atraer y retener a los empleados con mayor talento de GTE?
- ¿Se está dirigiendo bien el coste de la rotación/sustitución de personal?
- ¿Se está dirigiendo bien el riesgo financiero?
- ¿Qué obtiene GTE de su inversión en personal?

Fuente: Garret Walker, director de RRHH en GTE. Entrevista con el autor (Mark Huselid), agosto 2000; y *Measure What Matters: Aligning Performance Measures with Business Strategy* (American Productivity and Quality Center, 1999).

Paso nº5: Combinar la arquitectura de RRHH con los productos de RRHH

Hasta ahora, ha estado pensando de forma «tradicional», de manera que la estrategia le indicaba en qué productos debía centrarse (paso nº4). Ahora la pregunta es la siguiente: ¿Cómo puede el sistema de RRHH (recompensas, competencias, organización del trabajo, etcétera) estructurarse para poder ofrecer esos productos? La figura 2-7 ilustra cómo un sistema de RRHH debidamente combinado crea los productos de RRHH (por ejemplo, baja rotación entre los trabajadores del sector de Investigación y Desarrollo más veteranos) que permiten un inductor de rendimiento clave (ciclo temporal) en el mapa estratégico. La experiencia de GTE ilustra estos mismos conceptos. Tal y como se ha descrito en la sección «La vinculación de RRHH con la estrategia implementada en la empresa

GTE», GTE desarrolló un cuadro de mando de la función de RRHH (véase capítulo 3) que se centraba en cinco inductores de rendimiento de RRHH, lo que la empresa llamaba «ejes» estratégicos. Se trata de áreas relacionadas con el capital humano que son relevantes para el buen funcionamiento de la estrategia a nivel general, pero que no están específicamente vinculadas con un problema empresarial concreto.

Sin embargo, GTE también utilizó estos «ejes» estratégicos para guiar el análisis de los problemas particulares de RRHH que tenían que ver con unidades empresariales concretas. Es algo muy similar a nuestra noción de los productos de RRHH, que resultó ser un punto de impacto muy alto en la arquitectura de RRHH. Por ejemplo, en una unidad empresarial en concreto, un inductor de rendimiento estratégico puede ser lograr un diferenciador de mercado clave. Basándonos en el análisis del sector de RRHH de GTE, los inductores de alineación de RRHH, para emplear nuestra terminología, es «una mano de obra estable y comprometida». Diferenciaríamos este factor de cooperación como producto de RRHH porque no aumenta el nivel de rendimiento de RRHH en toda su globalidad. Por último, el departamento de RRHH de GTE se combina con el resto de la organización para ofrecer la adquisición de talento, los planes de incentivos, las iniciativas culturales y motivación necesarias para ofrecer los productos de RRHH requeridos.

El departamento de RRHH de GTE también ha trabajado con unidades de negocio individuales para diseñar mapas estratégicos específicos que describan de forma más sistemática y guíen la contribución de RRHH a la estrategia de la unidad. Por ejemplo, el grupo GTE Wireless decidió centrarse en un mercado clave para aumentar sus ventas y sus beneficios. El departamento de RRHH trabajó con la alta dirección de Wireless para desarrollar las competencias específicas que se necesitaban para implementar la estrategia. La figura 2-8 describe las relaciones entre las iniciativas de RRHH y el rendimiento financiero. Se puede observar que los productos de RRHH en este caso son un conjunto de competencias de venta.

La figura 2-8 representa los resultados que se podrían esperar al realizar el seguimiento de los pasos 1 al 4 en la unidad de negocio específica. Implementar el quinto paso significa desarrollar un modelo de competencia y un programa de desarrollo que permita los productos de RRHH requeridos por la estrategia.

El paso nº5 hace que la visión de creación de valor de su empresa cobre

Figura 2.8. Mapa estratégico: Consecución de las competencias necesarias



Fuente: Reproducido con permiso de la empresa GTE

vida al combinarse el sistema de RRHH con el sistema global de implementación de la estrategia de la empresa. No obstante, para lograrlo, se necesita reflexionar sobre cómo encajan los componentes en su sistema de RRHH (combinación interna) y cómo el sistema de RRHH a su vez se combina (es decir, apoya) al resto de los eslabones de la cadena de valor de la empresa (combinación externa). Estos conceptos de combinación interna y externa están estrechamente interrelacionados. En concreto, la combinación interna es necesaria, pero no es suficiente para que ocurra la combinación externa. Por ejemplo, en la década de los ochenta, IBM se caracterizaba por sus altos niveles de combinación interna de RRHH. Dirigidos por uno de los mayores y más competentes grupos directivos de recursos humanos de la historia, la empresa diseñó un sistema de dirección cohesionado y después lo vinculó estrechamente a su estrategia competitiva. Este sistema de RRHH era tan cohesionado que, cuando IBM cambió su estrate-

giá, muchas de las estructuras de RRHH que habían sido establecidas se convirtieron en irrelevantes e inapropiadas. Es decir, una estrategia de RRHH muy cohesionada podría fracasar si no se modifica periódicamente para combinarse con la estrategia empresarial (a menudo cambiante) mucho más amplia de la empresa. Aun así, todas las empresas necesitan una estrategia de combinación interna de RRHH para conseguir sus objetivos globales.

Que no exista una buena relación entre el sistema de RRHH y el sistema de implementación estratégico puede llegar a destruir el valor, tal y como demostró nuestra experiencia con un banco. Al igual que muchos otros bancos, la compañía en cuestión cambió los cajeros que trabajaban a jornada completa por cajeros a tiempo parcial para ahorrarse costes salariales. En muchas sucursales, la empresa externalizó los cajeros y después los contrató a través de otra empresa. A corto plazo, esta estrategia disminuyó los costes salariales pero, al cabo de un año, el banco se encontró con que no había candidatos para posiciones de director de sucursal y posiciones más destacadas. El hecho se debía a que el banco, además de haber acabado con las oportunidades de formación y desarrollo que tradicionalmente habían impulsado a los trabajadores a ascender, había atraído con sus horarios de jornada parcial a empleados que no estaban interesados en posiciones a jornada completa y a personas poco preparadas. Como consecuencia imprevista de este cambio, los costes de captación de nuevos empleados y los sistemas de incentivos pronto se dispararon en los puestos que estaban dos o tres niveles más arriba de las posiciones de cajeros. En ese momento, el banco se vio forzado a contratar personal de fuera, pero ya no contaba con los sistemas de formación ni de selección para realizarlo. A largo plazo, los costes totales *aumentaron* significativamente, incluyendo la pérdida de tiempo y el descontento entre los empleados. La lección que extraemos es que el cuadro de mando adoptado por la empresa (costes salariales a corto plazo) acabó afectando negativamente al rendimiento general empresarial y causó el efecto opuesto al deseado.

Consecuencias inesperadas en GTE

El pensamiento sistemático fomentado por el modelo «equilibrado» de medición del rendimiento queda ilustrado por la experiencia de GTE. Anteriormente al desarrollo de su cuadro de mando, el departamento de RRHH había estado sometido a una gran presión por los directivos de la empresa para que se centrasen en la eficiencia y el control de costes. En

respuesta, RRHH redujo el ciclo temporal para cubrir puestos de trabajo en una sección en un cincuenta por ciento en relación a la media de la empresa y consiguió costes muy bajos de personal. Sin embargo, los *call centers* de GTE en esa sección no veían los beneficios de la eficiencia de RRHH en sus resultados empresariales. Por el contrario, tenían un índice de rotación de personal que se situaba en el doble de la media de la empresa y no conseguían los niveles de satisfacción de la clientela.

¿Qué ocurría? Tanto los directivos de la empresa como los de RRHH de GTE se habían centrado demasiado en la influencia de RRHH en el negocio y no habían previsto la influencia indirecta de esa toma de decisiones. Tal y como resultó ser, el departamento de RRHH de GTE empezó a contratar candidatos de un sector diferente para reducir el ciclo temporal. Así, anteriormente contrataban licenciados y profesionales experimentados y luego pasaron a contratar personal de empresas de trabajo temporal y candidatos a cubrir puestos en bancos. El ciclo temporal y los costes de personal se redujeron, pero el resultado fue que el proceso de selección fue peor y los nuevos empleados no «encajaban» tan bien como lo hacían los contratados anteriormente. Por ello, el índice de rotación de personal aumentó y también lo hicieron los costes de formación, ya que los nuevos contratados carecían de las capacidades básicas. A raíz de estos cambios, los niveles de servicio a los clientes bajaron, ya que la elevada rotación del personal hizo que la empresa contratase a más trabajadores sin experiencia y alejó a los trabajadores más experimentados de los clientes, puesto que tenían que ayudar a los nuevos empleados.

La nueva orientación impulsada por el cuadro de mando de RRHH generó en un mayor entendimiento de estas complejas relaciones sistemáticas. Todo acabó con una aceptación de que los largos ciclos temporales y los altos costes de contratación de personal significaban una inversión con resultados financieros sustancialmente positivos.

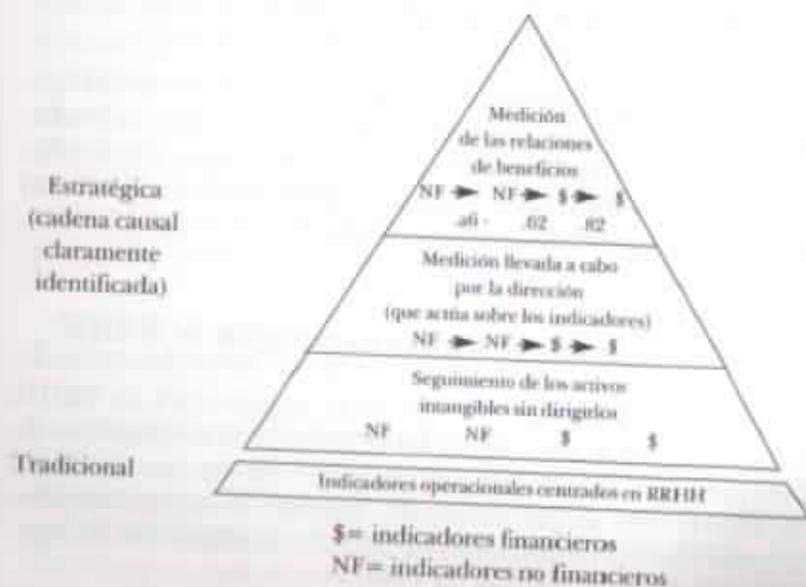
Paso nº6: Diseñar el cuadro de mando estratégico de RRHH

Los pasos del 1 al 5 guían el desarrollo de la arquitectura de RRHH y sientan las bases necesarias para medir las relaciones de rendimiento de RRHH y la empresa. En el paso número 6, ya podrá diseñar el cuadro de mando de RRHH, por lo que necesitará, además de una nueva perspectiva de la medición del rendimiento de RRHH, la resolución de algu-

nos aspectos técnicos que pueden ser desconocidos para los profesionales de RRHH.

Para medir las relaciones de rendimiento entre RRHH y la empresa con precisión, necesitará desarrollar unos indicadores válidos para los productos de RRHH. Esta tarea consta de dos dimensiones: la primera, usted tiene que estar seguro de haber elegido los inductores de rendimiento y posibilitadores de RRHH correctos. Para ello, deberá comprender claramente la cadena causal para llevar a cabo la implementación estratégica efectiva en su organización. En segundo lugar, debe escoger los indicadores correctos para dichos productos. Por ejemplo, en la figura 2-7 el producto de RRHH es la estabilidad de los empleados veteranos, pero hay muchas formas para medir este concepto. Desarrollar los indicadores requerirá que usted defina con precisión quién constituye el grupo de los trabajadores veteranos (por ejemplo, aquéllos que están dentro de los 5-15 años de experiencia profesional) y definir la estabilidad laboral. ¿Incluye este concepto todo tipo de rotación o sólo el movimiento voluntario? ¿Incluye a los trabajadores que han ascendido a responsabilidades directivas? Por último, necesita medir estas variables con precisión.

Figura 2.9. La creación de la orientación estratégica en los trabajadores mediante el aumento de la sofisticación de medición



Por nuestra experiencia, sabemos que la mayoría de las empresas pasan por diferentes fases para ampliar la sofisticación de sus cuadros de mando de RRHH. La figura 2-9 ilustra las elecciones de medición con las que se enfrentan los profesionales de RRHH. La mayoría de los cuadros de mando de RRHH se encuentran en la categoría Tradicional, o fase 1. Ésta incluye medición operacional como el coste por contratación. El hueco representado entre la fase 1 y 2 del diagrama simboliza la división sustancial entre el cuadro de mando estratégico y operacional.

En la segunda fase, RRHH mide el alcance de la implantación estratégica, pero no contribuye demasiado a validar el papel de RRHH como bien estratégico. Las empresas pueden declarar varios indicadores de «personal», como la satisfacción de los empleados, como poseedores de valor estratégico y puede que esta medición logre introducirse en el sistema de recompensas de alguna forma. En estos casos, existe un «equilibrio» entre los indicadores financieros (\$) y no financieros (NF), pero no existe un consenso sobre cómo pueden estas variables implementar la estrategia. Por lo tanto, no existe una lógica estratégica que una estos indicadores. Lo que ocurre es que estas empresas se han saltado los pasos que van del 2 al 5 de nuestro modelo.

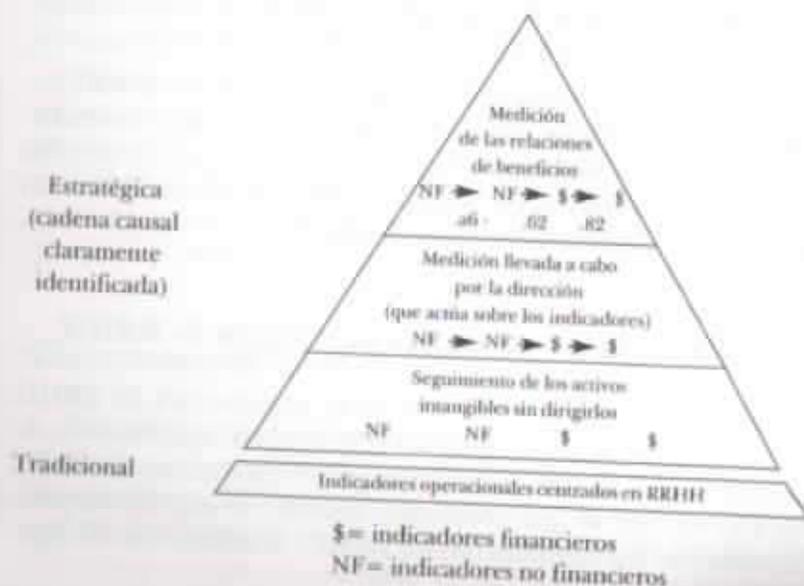
La fase 3 de la figura 2-9 es un punto de transición clave. La empresa incluye indicadores no financieros (entre ellos los indicadores de RRHH) en su cuadro de mando de rendimiento. Además, sitúa cada uno de los indicadores en el mapa estratégico. Por vez primera, los indicadores de recursos humanos orientan legítimamente la contribución de RRHH al rendimiento empresarial.

En la fase 4, los cuadros de mando de RRHH dejan que la empresa estime el impacto de las políticas de RRHH en el rendimiento empresarial. Si la cadena de valor de la empresa es corta, tal y como sucede en Sears, la compañía puede calibrar el impacto total del rendimiento global. En las empresas que cuentan con cadenas de valor más complejas, la estimación de la influencia de RRHH puede verse limitada a los eslabones de la cadena. A pesar de ello, hay que tener en cuenta que el no poder captar el impacto total de RRHH en el rendimiento empresarial no significa que no se deba medir parte del impacto. Por ejemplo, consideremos el ejemplo de una empresa imaginaria llamada Petro Pipeline expuesto en la figura 2-10. En ella se describe una pequeña parte de un mapa estratégico mucho mayor que retrata el sistema de implementación estratégico de la empresa Petro. Parece razonablemente sencillo medir la influencia de los pro-

nos aspectos técnicos que pueden ser desconocidos para los profesionales de RRHH.

Para medir las relaciones de rendimiento entre RRHH y la empresa con precisión, necesitará desarrollar unos indicadores válidos para los productos de RRHH. Esta tarea consta de dos dimensiones: la primera, usted tiene que estar seguro de haber elegido los inductores de rendimiento y posibilitadores de RRHH correctos. Para ello, deberá comprender claramente la cadena causal para llevar a cabo la implementación estratégica efectiva en su organización. En segundo lugar, debe escoger los indicadores correctos para dichos productos. Por ejemplo, en la figura 2-7 el producto de RRHH es la estabilidad de los empleados veteranos, pero hay muchas formas para medir este concepto. Desarrollar los indicadores requerirá que usted defina con precisión quién constituye el grupo de los trabajadores veteranos (por ejemplo, aquéllos que están dentro de los 5-15 años de experiencia profesional) y definir la estabilidad laboral. ¿Incluye este concepto todo tipo de rotación o sólo el movimiento voluntario? ¿Incluye a los trabajadores que han ascendido a responsabilidades directivas? Por último, necesita medir estas variables con precisión.

Figura 2.9. La creación de la orientación estratégica en los trabajadores mediante el aumento de la sofisticación de medición



Por nuestra experiencia, sabemos que la mayoría de las empresas pasan por diferentes fases para ampliar la sofisticación de sus cuadros de mando de RRHH. La figura 2-9 ilustra las elecciones de medición con las que se enfrentan los profesionales de RRHH. La mayoría de los cuadros de mando de RRHH se encuentran en la categoría Tradicional, o fase 1. Ésta incluye medición operacional como el coste por contratación. El hueco representado entre la fase 1 y 2 del diagrama simboliza la división sustancial entre el cuadro de mando estratégico y operacional.

En la segunda fase, RRHH mide el alcance de la implantación estratégica, pero no contribuye demasiado a validar el papel de RRHH como bien estratégico. Las empresas pueden declarar varios indicadores de «personal», como la satisfacción de los empleados, como poseedores de valor estratégico y puede que esta medición logre introducirse en el sistema de recompensas de alguna forma. En estos casos, existe un «equilibrio» entre los indicadores financieros (\$) y no financieros (NF), pero no existe un consenso sobre cómo pueden estas variables implementar la estrategia. Por lo tanto, no existe una lógica estratégica que una estos indicadores. Lo que ocurre es que estas empresas se han saltado los pasos que van del 2 al 5 de nuestro modelo.

La fase 3 de la figura 2-9 es un punto de transición clave. La empresa incluye indicadores no financieros (entre ellos los indicadores de RRHH) en su cuadro de mando de rendimiento. Además, sitúa cada uno de los indicadores en el mapa estratégico. Por vez primera, los indicadores de recursos humanos orientan legítimamente la contribución de RRHH al rendimiento empresarial.

En la fase 4, los cuadros de mando de RRHH dejan que la empresa estime el impacto de las políticas de RRHH en el rendimiento empresarial. Si la cadena de valor de la empresa es corta, tal y como sucede en Sears, la compañía puede calibrar el impacto total del rendimiento global. En las empresas que cuentan con cadenas de valor más complejas, la estimación de la influencia de RRHH puede verse limitada a los eslabones de la cadena. A pesar de ello, hay que tener en cuenta que el no poder captar el impacto total de RRHH en el rendimiento empresarial no significa que no se deba medir parte del impacto. Por ejemplo, consideremos el ejemplo de una empresa imaginaria llamada Petro Pipeline expuesto en la figura 2-10. En ella se describe una pequeña parte de un mapa estratégico mucho mayor que retrata el sistema de implementación estratégica de la empresa Petro. Parece razonablemente sencillo medir la influencia de los pro-

ductos de RRHH (mayor importancia en el mantenimiento preventivo de los empleados) en «recortar el tiempo» y conseguir, por lo tanto, que los clientes perciban a la empresa como un proveedor fiable.

Queda claro que medir las relaciones de rendimiento entre RRHH y la empresa no se trata de un proceso de todo o nada. Cualquier progreso que va más allá de las medidas tradicionales puede provocar una mejora sustancial posterior en la cadena de valor. Eso sí, cuanto más sofisticado sea el cuadro de mando, mayores serán los beneficios que se generarán posteriormente.

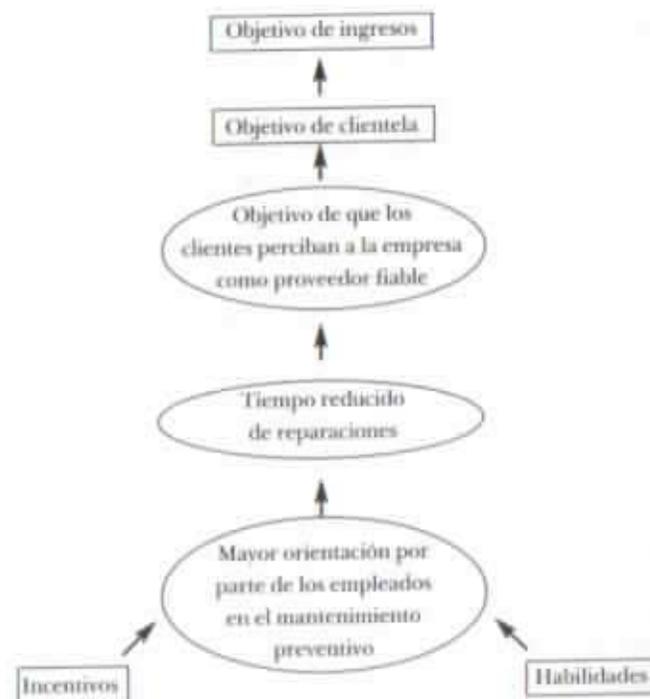
Paso nº7: Implementar un sistema de dirección a través de la medición

Una vez se desarrolle el cuadro de mando de RRHH según los principios descritos en nuestro modelo, obtendremos una nueva y poderosa herramienta de dirección. En realidad, poner en marcha esta herramienta significa mucho más que «obtener una puntuación» del impacto de RRHH en el rendimiento de la empresa. Si el cuadro de mando se compagina con los imperativos de la estrategia empresarial, los profesionales de RRHH poseerán más conocimiento sobre cómo dirigir RRHH para que sea un activo estratégico.

Por ejemplo, el departamento de RRHH de GTE siempre ha medido los índices de rotación, pero antes de desarrollar el cuadro de mando, no habían llevado a cabo un esfuerzo importante por entender las dimensiones subyacentes a estos índices ni por conocer las consecuencias para la rentabilidad de la organización. En otras palabras, aunque RRHH de GTE medía la rotación de los trabajadores en el pasado, realmente no lo contaba como un problema en sus respectivas unidades de negocio. Cuando se implementó el cuadro de mando de RRHH, estos índices de rotación se analizaron detenidamente indicando incrementos sustanciales entre la nueva contratación y los trabajadores más experimentados. El resultado fue una serie de nuevas intervenciones de RRHH en ambos grupos que representaban el problema con los beneficios asociados de rendimiento en las unidades de negocio involucradas¹⁰.

10. Garrett Walker, director de RRHH en la empresa GTE fue entrevistado por el autor (Brian Becker) en agosto 2000 y George Donnelly, «Recruiting, Retention and Returns», CFO 16 (marzo 2000), 68-73.

Figura 2.10. Influencia de los productos de RRHH en Petro Pipeline



Nota: Esta figura es tan sólo una subsección de un mapa causal mucho mayor.

Implementar un nuevo proceso de dirección basado en el trabajo realizado a lo largo de los pasos 1-6 requiere un cambio y flexibilidad considerables. Además, el proceso no es sólo un hecho que se realice una vez y ya está, sino que los directivos de recursos humanos deben revisar de forma regular los productos de RRHH que hayan definido para que sigan siendo estratégicamente significativos. Esto es especialmente importante para los posibilitadores de RRHH que tienen vínculos directos con objetivos empresariales. Los directivos de RRHH entienden que cuando un posibilitador ya no juega un papel estratégico debe ser sustituido por otro.

Resumen: desarrollar un cuadro de mando efectivo

Desarrollar un cuadro de mando efectivo requiere un claro entendimiento de la estrategia eficaz y de los objetivos operacionales de la empre-

sa, así como de una verdadera reafirmación de las competencias y las conductas que deben mostrar los trabajadores para conseguir dichos objetivos. De igual forma, la perspectiva de sistema es un prerrequisito para cultivar la buena combinación del sistema de RRHH a nivel interno y externo y generar, así, una ventaja competitiva. Los cuadros de mando, de la empresa en general o de la función de RRHH, crearán valor sólo si están estrechamente vinculados con la estrategia competitiva y los objetivos operacionales más amplios de la empresa. Por esta razón, las empresas deberían diseñar los cuadros de mando de su organización con suma cautela, ya que en el caso de los cuadros de mando no existen consejos mágicos que se puedan intercambiar entre las empresas. ¡Ahí reside su valor competitivo!

3

Crear un cuadro de mando de RRHH

Tal y como hemos visto, el cuadro de mando de RRHH le permite resolver dos cuestiones muy importantes: 1) dirigir RRHH como activo estratégico y 2) demostrar la contribución de RRHH en el éxito financiero de su empresa. Pese a que cada empresa debe diseñar su propio cuadro de mando, éste debería tener en cuenta cuatro aspectos principales: los elementos clave que harán que RRHH influya en la estrategia total de la empresa, un Sistema de Trabajo de Alto Rendimiento, hasta qué punto está este sistema coordinado con la estrategia empresarial y la eficiencia del sistema.

Trataremos estas dimensiones en el cuadro de mando de RRHH con más detalle posteriormente en este capítulo. Sin embargo, para empezar a entender la arquitectura que requiere el cuadro de mando de RRHH, observaremos el proceso en una empresa que denominaremos HiTech. En este caso, nos vamos a centrar en la función de Investigación y Desarrollo de la empresa HiTech y vamos a explorar el papel potencial de RRHH en el modelo de implementación de estrategia de este departamento. Al igual que ocurre en muchos otros departamentos, la unidad de Investigación y Desarrollo de HiTech cuenta con unos objetivos de rentabilidad que dependen tanto del *crecimiento de los ingresos* como del *aumento de productividad*, dos inductores de rendimiento muy importantes. Para crear un cuadro de mando sólo para esta unidad, necesitaremos entender el papel que RRHH juega en estas dos dimensiones del mapa estratégico de Investigación y Desarrollo. Podríamos describirlo de la siguiente forma:

El aumento de ingresos deriva esencialmente de una mayor satisfacción por parte de la clientela, que a su vez está impulsada por la innovación de productos y por unas entregas a tiempo entre otros aspectos.

- La innovación de productos depende en gran parte de la presencia de personal con talento y con bastante experiencia en la empresa. Me-

dian­te los métodos de selección de personal y los programas de retención, RRHH contribuye a mantener un personal estable y con talento en la unidad de Investigación y Desarrollo.

- Las entregas a tiempo dependen en parte del mantenimiento de los niveles óptimos de personal en la producción. Incluso si la rotación de personal de producción es bajo, la empresa debe cubrir las vacantes rápidamente. Al reducir el tiempo de selección, RRHH sostiene los niveles de personal óptimos.

El incremento de productividad está vinculado con el mantenimiento del calendario de producción óptimo, que a su vez depende del mantenimiento de los niveles apropiados de personal. Una vez más, el ciclo temporal de selección y contratación afecta a los niveles de personal.

Desarrollar un cuadro de mando de RRHH

Ahora «profundizaremos» en el cuadro de mando de RRHH para poder ilustrar cómo HiTech podría empezar a desarrollar el suyo.

Identificar los productos de RRHH

En este ejemplo, encontramos dos productos. El primero es un personal estable y con talento en la función de Investigación y Desarrollo. Este inductor cuenta a su vez con varias dimensiones. Por un lado, el personal de Investigación y Desarrollo debe tener unas competencias específicas definidas por HiTech y debe demostrar dichas habilidades. Además, puesto que estas competencias son específicas de HiTech y requieren varios años de experiencia empresarial para desarrollarse, la organización debe mantener su personal de Investigación y Desarrollo con bajos niveles de rotación.

El segundo producto de RRHH son los niveles óptimos de personal en la unidad de producción.

Los dos productos tienen claras implicaciones para el rendimiento general de HiTech. El uno contribuye al crecimiento de los ingresos, mientras que el otro influye en el aumento de la productividad.

Sistema de Trabajo de Alto Rendimiento

Una vez se han definido claramente los productos de RRHH, se puede empezar a identificar y medir los elementos fundamentales del Sistema de Trabajo de Alto Rendimiento que ayudan a generar estos factores. Llamamos a estos elementos Sistema de Trabajo de Alto Rendimiento para destacar que han sido elegidos específicamente con la intención de implementar una estrategia mediante los productos. En el caso de HiTech, esto significa diseñar e implementar un modelo de competencia validado para cada uno de los elementos del sistema de RRHH y ofrecer unas primas de rendimiento regulares a todos los empleados. Al igual que ocurre con el resto de los elementos del cuadro de mando de RRHH, hay muchas formas para presentar estos datos. La visión más corriente es presentar la proporción de logro de cada elemento, aunque también es posible indicar si cada elemento está por encima o por debajo de la media con un sistema que indique rojo (por debajo de los niveles esperados), amarillo (en la media) o verde (cumple con los niveles esperados).

Identificar un sistema de alineación de RRHH

¿Qué necesitan reforzar los elementos de RRHH entre ellos para producir los dos productos descritos? En el caso de un personal con mucha preparación en la unidad de Investigación y Desarrollo, podemos asumir que la empresa ha desarrollado un modelo de competencia validado. En HiTech la selección para cubrir puestos de este departamento debe corresponder con el modelo existente, y la calidad de los contratados deberá ser la máxima. Estos objetivos influirán notablemente en la toma de decisiones necesarias para producir esos resultados. Sin embargo, la toma de decisión no debe ser parte del cuadro de mando de RRHH. La asunción es que, puesto que se están midiendo los resultados de esa decisión y puesto que «lo que se puede medir se puede dirigir», la toma de decisiones deberá guiarse por la necesidad de conseguir los objetivos fijados.

HiTech también necesita promulgar políticas de retención que creen experiencia en el departamento de Investigación y Desarrollo. Hay que tener en cuenta que *entender* que las políticas de retención son un indicador de causa clave es más importante que la selección de políticas en sí mismas, que son específicas de cada empresa. En HiTech, una gama cuidadosamente escogida de actividades y políticas de RRHH, que iban des

de la formación de supervisores a sistemas de incentivos, puede ser apropiada. La clave es que los hechos posibles en RRHH que parezcan irrelevantes tengan una clara estrategia racional detrás.

Para conseguir un personal óptimo en la unidad de producción, RRHH debe mantener un ciclo corto de selección y contratación. Un indicador de alineación apropiado (por ejemplo, un ciclo temporal de contratación reducido a catorce días) reflejaría el progreso hacia ese objetivo.

Identificar los indicadores de eficiencia de RRHH

En este simple ejemplo, HiTech podría identificar el coste por contratación como un indicador estratégico de eficiencia. Para ambos productos, el coste por contratación sería probablemente superior a la media, pero los beneficios de estos procesos de contratación también se situarían por encima de la media. El cuadro de mando de RRHH que desarrolla HiTech debería resaltar estos vínculos entre los costes y los beneficios.

La figura 3-1 le proporciona la idea básica de cómo podría ser el cuadro de mando de RRHH del departamento de Investigación y Desarrollo de HiTech. Está claro que un cuadro de mando de RRHH para el conjunto de la empresa incluiría muchas más entradas, pero este diagrama representa un cuadro de mando general y conciso que guiará la toma de decisión estratégica de RRHH y evaluará la contribución de este en el rendimiento de la unidad de Investigación y Desarrollo. Asimismo, el cuadro de mando está presentado de forma que refuerce la «lógica causal» o el mapa estratégico que indica cómo RRHH crea valor en HiTech.

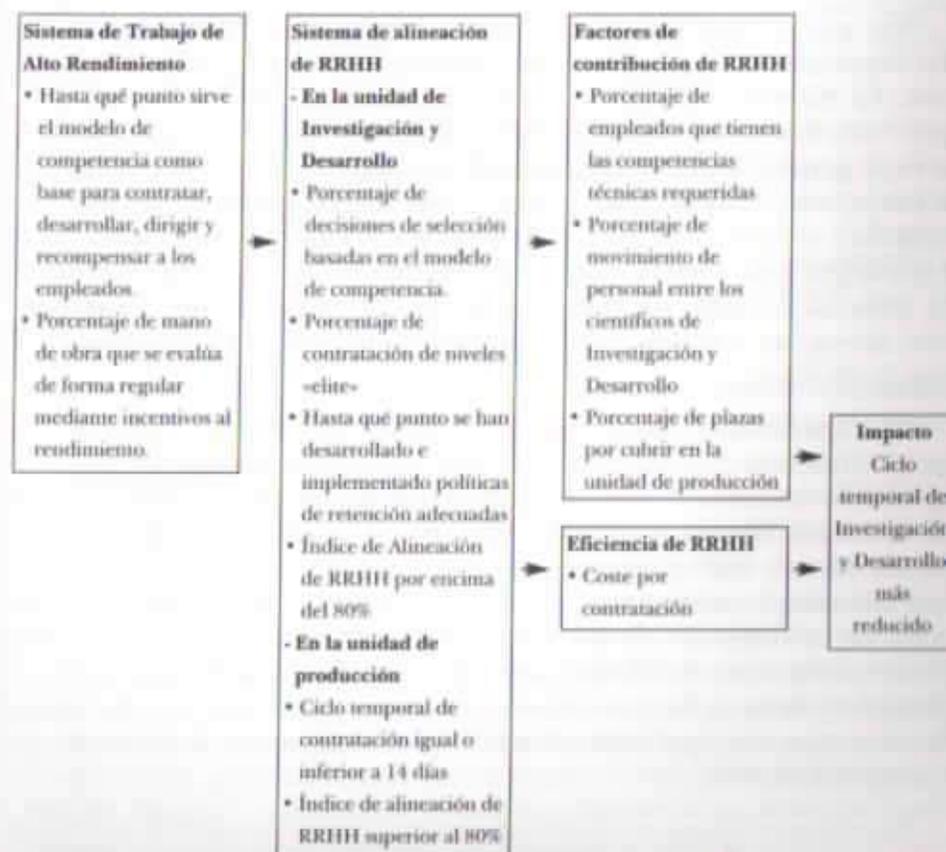
El razonamiento que se esconde tras el cuadro de mando de RRHH

¿Por qué hemos elegido la identificación de los productos, la utilización de un Sistema de Trabajo de Alto Rendimiento, un plan de alineación de RRHH y unos indicadores eficientes de RRHH como elementos esenciales del cuadro de mando de RRHH? Creemos que esta disposición refleja un equilibrio entre los imperativos de RRHH de control de costes y creación de valor. El control de costes resulta de medir la eficiencia de RRHH y la creación de valor resulta de la medición de los productos

de RRHH, el sistema de alineación externo de RRHH y el Sistema de Trabajo de Alto Rendimiento. Estos tres últimos elementos son esenciales de la arquitectura de RRHH y marcan la cadena de valor desde la función hasta los sistemas, pasando por las conductas de los empleados.

En los dos siguientes apartados, subrayaremos una forma de pensar sobre el control de costes y la creación de valor. Una vez más, es muy importante que los directivos entiendan el razonamiento que se esconde tras el cuadro de mando, que se vislumbra en el formato que hemos escogido. El valor del diagrama de medición en sí mismo une este pensamiento y su poder como herramienta de toma de decisiones.

Figura 3.1. El cuadro de mando de RRHH para la función de Investigación y Desarrollo de HiTech



El énfasis en la cuenta de resultados: equilibrar el control de costes y la creación de valor

Al igual que la mayoría de los directivos de RRHH, seguramente usted se siente constantemente presionado a ayudar a que su organización «reduzca costes». De hecho, muchos directores generales consideran la tarea de RRHH superficial. Muchas veces tienen razón, lo que aún pone más peso sobre la responsabilidad de este departamento para encontrar eficiencias siempre que sea posible. Somos conscientes de estas demandas y creemos que todo cuadro de mando de RRHH debe incluir una dimensión que capte la eficiencia del departamento. El problema es que, en las organizaciones que sólo contemplan RRHH como un centro de costes, la eficiencia de la función del departamento suele situarse en lo más bajo del cuadro de mando de RRHH.

Pese a este imperativo para medir la eficiencia de RRHH, la función del departamento no tiene una importancia estratégica para la organización. La eficiencia de este departamento tiene el mismo valor que cualquier otra forma de control de coste vista desde el punto de vista contable, pero no genera bienes intangibles únicos a largo plazo. Recordemos cómo la estructura y la alineación del sistema de RRHH que describimos en el capítulo 1 contribuía al valor de la empresa. No hicimos mención alguna a la eficiencia de RRHH porque típicamente no se considera una fuente de creación de valor. En el capítulo 2, cuando hablamos de la investigación subyacente a la dirección estratégica de RRHH, tampoco mencionamos la eficiencia.

¿Por qué hemos puesto tan poco énfasis en este aspecto? En primer lugar, la eficiencia en la función de RRHH sencillamente no puede generar un ahorro de costes lo suficientemente grande como para afectar al valor de accionista. En segundo lugar, sea cual sea la ventaja competitiva que pueda ofrecer esta eficiencia seguramente se irá perdiendo a medida que otras empresas implementen esas prácticas. En otras palabras, la mayoría de las funciones de RRHH son bastante capaces de proporcionar procesos eficientes de RRHH, pero esta capacidad no distingue a las empresas con éxito de las que no lo tienen. Por lo tanto, este tipo de indicadores juegan un papel limitado a la hora de determinar la influencia estratégica de RRHH.

No obstante, existe una diferencia crucial entre el control de costes y la eficiencia en la función de RRHH y la contribución de RRHH al ahorro

de los costes y a la eficiencia en ciertas operaciones. Por ejemplo, cuadros de mando integral contienen indicadores para evaluar tanto el crecimiento de ingresos como la productividad o eficiencia. «La eficiencia» a menudo estará representada por un indicador financiero de efecto, como «reducción de los costes por unidad». Una serie de aspectos de rendimiento estarán relacionados con este indicador (las flechas en su mapa estratégico marcarán), pero habrá muchos que no lo estarán. Cuando los indicadores de RRHH afectan al componente de «eficiencia» de estos factores en realidad están influyendo en la eficiencia de las operaciones en línea. En el ejemplo de HiTech hay una clara diferencia entre los procesos de selección y contratación eficientes y el buen funcionamiento de la empresa mediante la contribución y la mejora de la eficacia operacional. Este punto también está ilustrado por nuestro ejemplo proporcionado en el capítulo 2 del enfoque tradicional de GTE respecto a la eficiencia de RRHH. Sus esfuerzos para reducir el ciclo de contratación como medida eficiente resultaron al final en problemas empresariales mucho más importantes que las ganancias de eficiencia que se preveían.

Aun así, el cuadro de mando de RRHH necesita subrayar la creación de valor y destacar la eficiencia. Sólo de esta forma podrá el sistema de dirección de recursos humanos reforzar la influencia estratégica de su departamento en el conjunto de la organización. Por eso, la mayoría de los cuadros de mando se centran en el valor creado a partir de la contribución de RRHH a la implementación de la estrategia. La figura 3-2 ilustra esta perspectiva.

Tal y como sugiere esta figura, si los directivos de RRHH están midiendo lo que de verdad es importante, están sopesando las decisiones y los resultados de RRHH que consiguen unas recompensas mayores. Por ejemplo, el lado operacional (que ha sido la visión tradicional de RRHH) se centra principalmente en los factores que pueden llevarse a cabo (la eficiencia de RRHH) y genera una rentabilidad limitada. Aunque existen excepciones, consideraremos el resultado operacional de alta rentabilidad como «vacío». También hay algunas oportunidades de alta rentabilidad en este lado de RRHH que seguramente no vale la pena explorar en profundidad aquí. Al mismo tiempo, centrarse ciegamente en la «estrategia» tampoco garantiza una alta rentabilidad. De hecho esta «estrecha visión» causó gran frustración en los primeros años de la «estrategia» de RRHH. Durante esa época, los directivos de recursos humanos ponían demasiado esfuerzo para conseguir un hueco en la mesa de planificación es

tratégica y dejaron pasar oportunidades mucho mayores disponibles en la ejecución de la estrategia. No estaban desarrollando una arquitectura basada en la estrategia, que es la clave para que el valor de RRHH sea un activo estratégico, sino que estos directivos de RRHH operaban en un rincón de su departamento, intercambiando una filosofía de baja rentabilidad por otra.

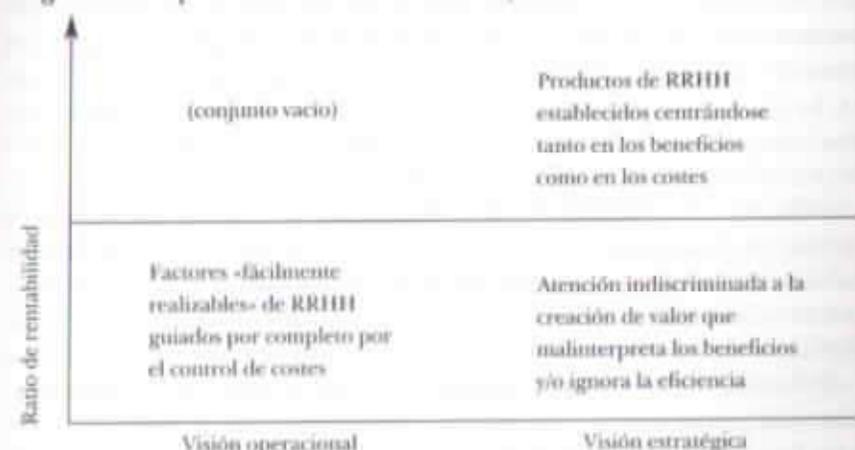
Equilibrar el control de costes y los indicadores de creación de valor ayuda a los directivos de RRHH a evitar cometer otro fallo: la tendencia a centrarse en los beneficios de los esfuerzos estratégicos de RRHH e ignorar los costes de estos beneficios. Las tasas más altas de rentabilidad proceden de una visión estratégica disciplinada. Los productos de RRHH, son la fuente de estos beneficios, pero sólo es así si el sistema de RRHH está dirigido de forma eficiente. Recordemos que los factores que pueden realizarse de forma inmediata suelen estar centrados en el coste, mientras que los productos se centran en los beneficios. En la práctica, muchos procesos de RRHH que comprenden los factores fácilmente realizables están asociados con el coste de generar los productos. No es que los factores fácilmente realizables no sean importantes, pero debe evaluarse hasta qué punto pueden traducirse en productos con valor. Hay que tener ambos en cuenta al calcular el índice de rentabilidad *general* de RRHH.

Veamos de nuevo el ejemplo de HiTech para ver cómo se ponen estos aspectos en práctica en este caso. En HiTech la capacidad de RRHH para reducir el ciclo de contratación mejoró la eficiencia operacional de la unidad de Investigación y Desarrollo y acabó fomentando el rendimiento financiero de toda la empresa. Sin embargo, reducir el ciclo temporal de contratación de, por ejemplo, 22 a 14 días puede haber requerido una inversión especial en el personal o en la tecnología. Los directivos que se centran sólo en la eficiencia se pueden haber echado atrás ante el coste adicional y rechazar la decisión de invertir. Incluso los directivos de RRHH que entendieron que era una decisión apropiada puede que no tuviesen muy claro cómo justificarían los beneficios generados con los costes producidos. Un cuadro de mando apropiado les hubiese demostrado con términos concretos que la decisión de invertir para reducir el ciclo temporal de contratación valía la pena.

Este ejemplo ilustra otra ventaja de comprender el equilibrio entre el control de costes y el de creación de valor. Muchos directivos de RRHH trabajan para empresas que se sienten orgullosas de ser «importantes y ta- cañas». Estas organizaciones tienen poco personal de RRHH, para con-

trolar al máximo lo que consideran un gasto superficial. Esta política puede resultar muy corta de miras si RRHH realmente puede ser un activo intangible. Tal y como vimos en el capítulo 1, las empresas de alto rendimiento contaban con más del doble de profesionales de RRHH por empleado que las empresas de bajo rendimiento. Aún más frustrante, muchas organizaciones que esperaban que los directivos de RRHH jugaran un papel estratégico, no aumentaban sus recursos. En estas circunstancias la mayoría de los directivos están condenados al fracaso. La única forma que tienen para aprobar el examen es demostrar, mediante cuadros de mando, cómo los recursos destinados a RRHH pueden crear valor.

Figura 3.2. Equilibrar el control de costes y la creación de valor



El énfasis en la arquitectura: ¿Qué elementos de la cadena de valor de RRHH se deben incluir en el cuadro de mando?

Puesto que la visión principal del papel estratégico de RRHH es la creación de valor, pensar en la arquitectura de RRHH significa adoptar una visión más amplia de la cadena de valor del departamento. De igual forma que un cuadro de mando integral de una empresa contiene indicadores de causa y efecto, en el cuadro de mando de RRHH debe ocurrir lo mismo. De los cuatro elementos de la arquitectura de RRHH que recomendamos incluir en el cuadro de mando (Sistema de Trabajo de Alto Rendimiento, sistema de alineación de RRHH, eficiencia de RRHH y productos de RRHH), los dos primeros son indicadores de causa y los dos últimos son indicadores de efecto para el rendimiento de RRHH.

Medir el Sistema de Trabajo de Alto rendimiento sienta las bases para conseguir que RRHH sea un activo estratégico. Un STAR maximiza el rendimiento de los empleados de la empresa, pero el problema es que la dimensión del rendimiento suele dejarse de lado en muchas empresas que prestan más atención a asuntos como la eficiencia, cumplir las restricciones, las relaciones entre los empleados, etcétera, factores que no son parte del papel estratégico de RRHH. Se trata de un error, ya que la dimensión del rendimiento necesita tener la relevancia necesaria si la empresa quiere disfrutar de los beneficios financieros posibles con el cuadro de mando. Por eso, cada cuadro de mando de RRHH debería incluir una serie de indicadores que reflejasen «la visión de rendimiento» de cada elemento.

Tal y como hemos visto, medir la alineación del sistema de RRHH significa evaluar hasta qué punto el sistema de RRHH cumple los requisitos del sistema de implementación de la estrategia de la empresa o, en otras palabras, lo que hemos denominado la alineación «externa». También hemos mencionado la alineación «interna», definida como el grado de interrelación entre los elementos al trabajar juntos en vez de establecerse relaciones conflictivas entre ellos. En nuestro cuadro de mando no ponemos tanto énfasis en la alineación interna porque, si el sistema de RRHH se centra uniformemente en la implementación de la estrategia, los elementos deberían orientarse naturalmente hacia la alineación interna. Es decir, si los directivos de RRHH pueden gestionar la alineación externa, entonces los conflictos internos suelen desaparecer. Centrarse en la alineación interna resulta apropiado como diagnóstico inicial para aquellas empresas que no han adoptado la perspectiva estratégica de RRHH. Por lo tanto, una falta de consenso interno seguramente será síntoma de un sistema de RRHH centrado en lo operacional.

La eficiencia de RRHH refleja hasta dónde puede ayudar la función de RRHH al resto de la empresa a generar las competencias requeridas relacionando coste y efectividad. Esto no significa que RRHH debería intentar minimizar los costes sin tener en cuenta los resultados, pero tampoco debería «tirar la casa por la ventana», sino que la medición incluida en esta categoría debería reflejar este equilibrio.

Por último, los productos de RRHH son los que verdaderamente influyen en la implementación de la estrategia empresarial. Suelen estar estratégicamente orientados hacia la conducta de los empleados, tal y como ocurría en las bajas tasas de rotación del personal de la empresa que veíamos en el ejemplo de HiTech.

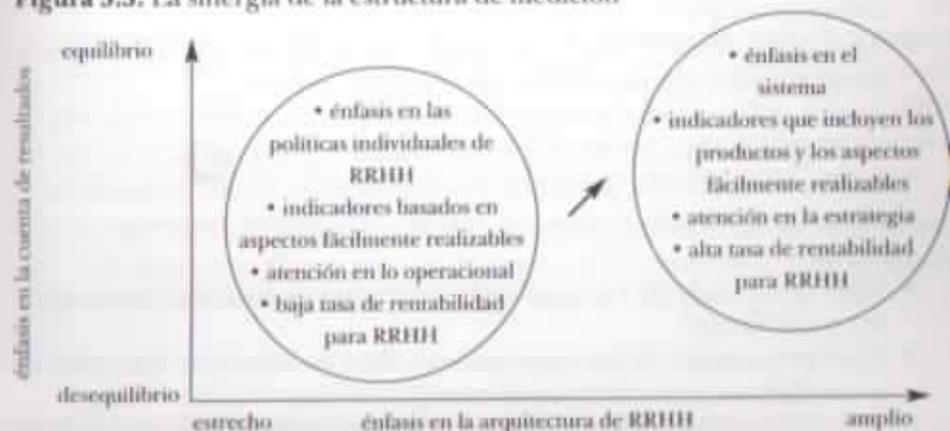
¿Cómo nos ayuda esta simple ilustración de la figura 3-3 a entender la estructura apropiada de un cuadro de mando de RRHH? Aunque desarrollaremos estas ideas con más detenimiento a lo largo del capítulo, hay algunos principios de organización que hay que tener en cuenta. La estructura de un cuadro de mando estratégico de RRHH depende del diseño equilibrado entre eficiencia y creación de valor, que deberá estar guiado por una amplia estrategia de RRHH, en vez de una estrecha perspectiva operacional.

Es importante entender que un buen posicionamiento de ambas dimensiones (véase figura 3-3) ofrece el fundamento de la sinergia entre la gestión de RRHH y el cuadro de mando. En otras palabras, para que RRHH pueda demostrar un impacto significativo en el rendimiento de la empresa, la arquitectura de RRHH debe diseñarse como un activo estratégico y el cuadro de mando de RRHH debe estar creado de forma que guíe la gestión de ese activo estratégico.

Construir el cuadro de mando de RRHH

Ahora que hemos hablado de las cuatro dimensiones (los productos de RRHH, el Sistema de Trabajo de Alto Rendimiento, la alineación externa de RRHH y la eficiencia de RRHH) deberíamos incluirlas en el cuadro de mando y en su razonamiento y ahora pasaremos a indicar cómo podríamos utilizarlas para construir su propio sistema. En primer lugar, examinaremos con mayor atención cada una de estas dimensiones.

Figura 3.3. La sinergia de la estructura de medición



El Sistema de Trabajo de Alto Rendimiento

La influencia estratégica de RRHH se sostiene sobre una base de políticas, procesos y prácticas de alto rendimiento de RRHH. Sin embargo, puesto que los directivos de RRHH se tienen que enfrentar casi siempre a demandas conflictivas, necesitan contar con un conjunto de indicadores que hagan que la dimensión de rendimiento de las actividades de RRHH sea un punto esencial de su atención. Estos indicadores no reflejan *lo que es* tanto como recuerdan a los directivos *lo que debería ser*. Por ello, pueden representarse en el cuadro de mando como simples indicadores que marquen «insatisfactorio» o «satisfactorio» o también pueden incluirse en la medición como una línea continua.

Para ilustrar los tipos de preguntas que incluimos en nuestro seguimiento STAR, se acompañan los «Ejemplos de indicadores de Sistemas de Trabajo de Alto Rendimiento». Como podrá ver, estas preguntas no están diseñadas para evaluar si una organización de RRHH es totalmente novedosa o ha añadido diez grados a su sistema de evaluación del rendimiento, sino que tratan cada función de RRHH a un nivel «macro» y destaca la orientación de rendimiento de cada actividad.

Ejemplo de indicadores de sistemas de trabajo de alto rendimiento

- ¿Cuántos candidatos *excepcionales* obtenemos para cada puesto de trabajo *estratégico*?
- ¿Qué proporción de nuevo personal contratado ha sido seleccionado esencialmente según métodos de selección *válidos*?
- ¿Hasta qué punto ha adoptado la empresa un modelo de competencia profesionalmente desarrollado y válido como base para la contratación, el desarrollo, la gestión y la recompensa de los empleados?
- ¿Cuántas horas de formación recibe cada nuevo empleado anualmente?
- ¿Qué porcentaje de los empleados se evalúa de forma regular según su rendimiento?
- ¿Qué proporción de los empleados reciben evaluaciones formadas de su rendimiento de múltiples fuentes?

- ¿Qué proporción de los incentivos está determinada por la evaluación formal del rendimiento?
- Supongamos que el índice total de mercado en cuanto a incentivo está en el quinto percentil ¿cuál es el percentil actual de su empresa respecto a la retribución total?
- ¿Qué porcentaje de empleados puede beneficiarse de los planes de incentivos o el reparto de beneficios?
- ¿Qué porcentaje de la retribución total de sus empleados es de tipo variable?
- ¿Cuál es el *diferencial* en la paga de incentivos entre los empleados de alto y bajo rendimiento?

Jeffrey Pfeffer ha desarrollado un conjunto similar de características de alto rendimiento que asocia con la capacidad de una empresa para transformar el personal en una fuente de ventaja competitiva¹. Así, incluye la contratación selectiva, un salario elevado, paga de incentivos, comunicación e información entre los empleados y un especial énfasis en la formación. Además, cita diversas dimensiones diseñadas para proporcionar mayor equidad entre los empleados en los procesos y resultados de la organización, entre las que menciona la participación y el ascenso de los empleados, un diferencial estrecho de salario entre los trabajadores de la empresa, un igualitarismo simbólico y mayor seguridad laboral. Como referencia, hemos listado más indicadores de sistemas de trabajo de alto rendimiento en la tabla 3-1.

Sistema de alineación de RRHH

El próximo componente del cuadro de mando de RRHH le anima a calibrar la alineación del sistema de RRHH con los distintos factores del proceso de implementación de la estrategia de la empresa. Para transformar un sistema de trabajo de alto rendimiento en un activo estratégico necesita relacionarlo directamente con los aspectos de capital humano.

Escoger los indicadores correctos de alineación es relativamente sencillo, si empieza con el proceso que tratamos en el capítulo 2. Éste le ayudará a entender los productos de RRHH requeridos para crear valor en la

1. Jeffrey Pfeffer, *Competitive Advantage through People: Unleashing the Power of the Workforce* (Boston, Massachusetts, Harvard Business School Press, 1994)

organización, lo que a su vez indicará elementos específicos del sistema de RRHH (los indicadores causa) que deben reforzarse entre sí para producir los productos. Por lo tanto, los indicadores específicos de alineación estarán estrechamente vinculados a los factores de alineación concretos del cuadro de mando. Relacionarlos de esta forma subraya los vínculos causa y efecto que se necesitan para sostener la contribución de RRHH al rendimiento empresarial.

Tabla 3.1. Indicadores del sistema de trabajo de alto rendimiento

Aumento medio de los incentivos garantizado por la categoría del puesto y por el rendimiento laboral	Porcentaje de empleados cuya retribución tiene un componente vinculado al rendimiento
Índice de talento	Porcentaje de empleados con planes de carrera
Gasto de desarrollo de competencia por empleado	Porcentaje de salario que es variable
Relación de salario en la empresa con el salario que ofrecen los competidores	Calidad de los sistemas de respuesta que recibe el empleado
Diferencial de incentivos (diferencia entre los trabajadores de alto y bajo rendimiento)	Distribución de los incentivos al rendimiento
Número y calidad de equipos con funciones interrelacionadas	Distribución del aumento de incentivos por categorías
Número y tipo de «proyectos especiales» para desarrollar empleados con alto potencial	
Número de sugerencias generadas y/o implementadas	

Para seleccionar los indicadores de alineación apropiados, deberá centrarse en los elementos de su sistema de RRHH que pueden representar una contribución significativa y definida. Éstos serán diferentes en cada empresa, pero la experiencia de Sears descrita en el capítulo 1 representa un buen ejemplo. Identificar estos indicadores requiere que usted combine un entendimiento profesional de RRHH con un conocimiento completo del proceso de creación de valor en su propia empresa. Recuerde que

los indicadores de alineación se extraerán directamente del proceso basado en el amplio «mapa estratégico» (paso número 3 en nuestro modelo de siete pasos) en el que podrá identificar los productos de RRHH que también apuntarán a ciertos elementos de RRHH que requieren alineación. Por lo tanto, no hay unos indicadores de alineación que puedan establecerse como ejemplos o como norma general, sino que debemos subrayar la necesidad de llevar a cabo un proceso mediante el cual cada empresa desarrolle su propio conjunto de indicadores de alineación.

Al igual que los indicadores del sistema de trabajo de alto rendimiento los del sistema de alineación externa están diseñados principalmente para ser utilizados en el departamento de RRHH. También pueden ser representados como indicadores del cuadro de mando, que marcan alineación o no alineación, ya que lo verdaderamente importante es que consigan que los directivos de RRHH se acostumbren a pensar sobre los aspectos de alineación y sobre las áreas que requieren acción.

Eficiencia de RRHH: medición básica frente a medición estratégica

Como profesional de RRHH, indudablemente usted tendrá acceso a una serie de datos de costes y rendimiento de sus empleados que pueden medir la eficiencia de RRHH. Le mostramos algunos en la tabla 3-2².

Todos estos indicadores animan al ahorro de costes y constituyen el tipo de indicadores que encontraría en el primer nivel de nuestra pirámide de medición (figura 2-9 del capítulo 2). Sin embargo, a menos que desee que RRHH sea tratado como una mercancía en la organización, deberá tener cuidado al construir su cuadro de mando sobre estas referencias genéricas. Lo que debería hacer es separar los costes asociados de las prácticas básicas, como el cálculo de los incentivos de los trabajadores, y el cumplimiento de la política requerida para conseguir que RRHH sea un departamento que cree valor en la organización (esta separación diferirá en cada organización). Parte de nuestro razonamiento al incluir una lista tan larga de indicadores potenciales es subrayar

2. Véase también Jac Fitz-enz, *How to Measure Human Resources Management* (Nueva York, McGraw-Hill, 1995), y Dave Ulrich, «Measuring Human Resources: An Overview of Practice and a Prescription for Results», *Human Resource Management* 36, n°4 (1997), 303-320.

yar la importancia de escoger los indicadores clave cuidadosamente, utilizando el proceso que hemos descrito. De otra forma, podríamos sentirnos abrumados por todas las posibles elecciones. Tener en cuenta las referencias es importante para las actividades básicas, pero no tiene una influencia significativa en la capacidad de la empresa para implementar su estrategia.

Tabla 3.2. Indicadores de eficiencia de RRHH (factores fácilmente realizables)

Índice de absentismo por categorías profesionales y rendimiento laboral	Número de enfermedades relacionadas con el estrés
Coste de accidentes	Número de días y programas de formación por año
Índices de seguridad frente a los accidentes	Número de solicitudes por oferta de trabajo
Antigüedad media de los empleados (por niveles de rendimiento)	Auditoría sobre Seguridad e Higiene en el Trabajo
Tiempo medio para la resolución de conflictos	Porcentaje y número de empleados que participan en la formación
Peso de los incentivos en el total de los salarios	Porcentaje de datos correctos en el sistema de información de RRHH
Peso de los incentivos en relación a los competidores	Porcentaje de planes de carrera de empleados completados
Cumplimiento con las prácticas laborales obligatorias	Porcentaje de empleados con acceso a oportunidades de desarrollo y a una formación adecuada
Cumplimiento con los requisitos técnicos	Porcentaje de nuevo material en los programas de formación cada año
Control total de seguridad	Porcentaje que representan los costes de formación
Coste de litigios relacionados con RRHH	Porcentaje de evaluaciones del rendimiento completadas a tiempo
Costes por daños físicos	Tiempo de respuesta en relación a una solicitud
Costes por agravios	Días de baja por año
Coste por contratación	
Coste por hora de formación	
Presupuesto del departamento de	

RRHH en relación con las ventas	Velocidad de procesamiento de salarios
Gasto de RRHH por empleado	Tiempo requerido para orientar a los nuevos empleados
Gasto de RRHH / gastos totales	Tiempo hasta cubrir un puesto vacante
Número de accidentes	Gastos totales en incentivos por empleado
Índice de entrevistas por oferta (índice del proceso de selección)	Beneficios/Inversión total de RRHH
Tiempo perdido debido a accidentes	Ingresos/Inversión total de RRHH
Tiempo requerido para los procesos clave de RRHH	Costes de rotación del personal
Números de cursos impartidos por materia	Índice de rotación por categoría laboral y por rendimiento laboral
Número de anuncios de selección	Porcentaje de costes laborales variables en relación a los ingresos variables
Número de actividades de formación sobre seguridad	Costes de los incentivos para los trabajadores

Fuente: Adaptado de Dave Ulrich, «Measuring Human Resources: An Overview of Practice and Prescription for Results», *Human Resources Management* 36 (otoño 1997), 303-320.

Por eso recomendamos que los directivos de RRHH dividan sus indicadores clave de eficiencia en dos categorías: básicos y estratégicos. Los indicadores de eficiencia *básicos* sencillamente representan los gastos significativos de RRHH que no suponen una contribución directa a la implementación estratégica de la empresa. Los indicadores de eficiencia *estratégicos* evalúan la eficiencia de las actividades y procesos de RRHH diseñados para obtener productos de RRHH. Al separar estos elementos le será más sencillo evaluar los beneficios netos de los factores estratégicos y guiar las decisiones de distribución de recursos. Para verlo con más detalle, vamos a considerar los siguientes indicadores de eficiencia de RRHH:

- incentivos medidos en porcentaje del salario
- incentivos por empleado
- porcentaje de datos correctos en el sistema de información de RRHH

- coste por contratación
- coste por hora de formación
- gasto de RRHH por empleado

Los tres primeros indicadores de esta lista se incluirían típicamente en la categoría de eficiencia básica ya que, mientras que algunos incentivos pueden aportar a la empresa un margen al contratar empleados con mucho talento, los indicadores de incentivos se consideran legítimamente gastos en vez de inversiones en capital humano. De igual manera, la precisión en los datos y trámites mejora la experiencia laboral de los empleados, pero tiene poca importancia estratégica.

Ahora echemos un vistazo a los tres últimos indicadores. Debemos fijarnos en que los costes en cada uno de ellos pueden ser pensados como inversiones que, con el tiempo, podrían producir valor estratégico. Para determinar su valor, se tendría que pasar por el proceso de siete pasos que describimos en el capítulo 2 y establecer los vínculos entre los indicadores de eficiencia estratégicos y los subsiguientes elementos en la cadena de valor de RRHH. Una vez más, el ejemplo de reducción del ciclo temporal de contratación de la empresa HiTech resulta relevante. Acortar ese ciclo puede aumentar el «coste por contratación», pero de hecho esta práctica es el primer paso para producir un producto de RRHH (un personal estable en la unidad de Investigación y Desarrollo) en el proceso de implementación de la estrategia de la empresa. Se trata de una buena ilustración de cómo una empresa puede prestar atención tanto a los beneficios como a los costes de un producto de RRHH (véase el recuadro de arriba de la derecha de la figura 3-2).

Los productos de RRHH

Los indicadores de producción de RRHH le ayudan a identificar los vínculos causales del sistema de RRHH que generan valor en su empresa, pero no están necesariamente expresados en términos de rendimiento empresarial, sino que debería haber un consenso sobre su influencia en el rendimiento de la empresa. La prueba de su importancia es que los altos directivos entiendan su relevancia y estén dispuestos a poner dinero por ellos.

Un reto a alcanzar es evitar la proliferación de indicadores. Es fácil pensar que todo es importante pero, si así lo fuese, pronto todo dejaría de ser importante. Por eso, es esencial que se mida sólo lo que importa. La medi-

ción de los productos de RRHH que no pueden vincularse directamente a un mapa estratégico de su empresa no deberían incluirse en el cuadro de mando. Una vez más, el proceso que se describió en el capítulo 2 garantiza que el cuadro de mando de RRHH tenga los fundamentos apropiados.

Escoger los indicadores apropiados para los productos de RRHH depende del papel que este departamento desempeñe en la implementación de la estrategia. En un extremo, los productos de RRHH se podrían caracterizar por las *capacidades de organización*³ que podrían combinar las competencias individuales con los sistemas de organización que añaden valor a lo largo de la cadena de valor de la compañía.

Sin embargo, hay que advertir que una capacidad que sea clave para el buen funcionamiento de la implementación de la estrategia no se podrá relacionar sólo con un inductor de rendimiento. Conocemos el caso de una gran empresa internacional de productos de consumo que quería reestructurar por completo sus capacidades de liderazgo. Desde la visión de los directivos, la empresa con mayor talento de liderazgo sería la que ganaría el mercado y, por eso, esta empresa intentaba cultivar el mejor talento y liderazgo en su sector. Para conseguirlo, el equipo directivo desarrolló su propio modelo de competencia, que consideró prioritario. A continuación buscaron a ejecutivos dentro de la empresa para que reflejasen el modelo de competencia prioritario. Por último, el equipo añadió un poderoso sistema de información de personal de forma que los directivos en todo el mundo pudiesen identificar el talento directivo disponible. Ningún elemento de este esfuerzo puede considerarse un activo estratégico por sí mismo pero, de forma conjunta, los elementos ayudaron a la empresa a desarrollar una nueva capacidad de organización que los altos directivos más veteranos consideraron clave para el éxito futuro de la organización.

Reflexionar sobre los productos de RRHH en términos de capacidades de organización tiene un atractivo diferente para los directivos de recursos humanos interesados en sostener el valor estratégico de RRHH. Esto puede deberse a que estas capacidades parecen ofrecer una ventaja competitiva tan obvia que el resto de los directivos tienen que acabar reconociendo su valor estratégico. El problema es que, sin una clara validación del valor estratégico por parte del equipo directivo, a los directivos de

3. Dave Ulrich y Dale Lake, *Organizational Capabilities* (Nueva York, John Wiley & Sons, 1990).

RRHH les resulta muy difícil llevar más allá su estrategia. Por eso, contemplar las capacidades de organización de los productos de RRHH es un indicador apropiado, aunque limitado, del valor estratégico de RRHH. Es conveniente identificar este potencial, pero reconocer también que gran parte del valor estratégico de RRHH no se condensa aquí. Aún más importante es no intentar ver cada iniciativa de RRHH como una capacidad potencial de la organización. Este tipo de postura sólo mermaría la contribución estratégica legítima de este departamento.

En suma, estamos hablando de adoptar una perspectiva muy distinta respecto a la influencia de RRHH en el rendimiento empresarial. Una visión se centra en las amplias capacidades relacionadas con el personal (como la flexibilidad de liderazgo y de organización). Resulta sencillo imaginar cómo contribuyen estas capacidades al éxito de la organización en general incluso en su propia empresa. También resultan atractivas porque permiten inmediatamente que los directivos de RRHH expresen en términos «estratégicos» lo que están haciendo. Sin embargo, aunque no deseamos esta visión, animamos a los directivos de RRHH a entender también sus limitaciones, puesto que una visión que sólo une los productos de RRHH en términos de capacidades de organización no suele vincular estos productos concretamente con el proceso de implementación de la estrategia. Es decir, la validación de estos productos requiere más o menos la misma fe que ha sostenido históricamente la unión de RRHH al rendimiento empresarial.

En contraposición, con nuestro modelo de siete pasos, medir la contribución de RRHH no requiere dar un salto directamente de los productos de RRHH al rendimiento de la empresa, ya que hay una «lógica causal» detrás de los resultados de RRHH y de otros departamentos (como, por ejemplo, el ciclo temporal de la unidad de Investigación y Desarrollo en HiTech) que los directivos de la empresa consideran creíbles.

Por esta razón, mientras estructure la parte de «productos de RRHH» en su cuadro de mando, deberá centrarse más en los inductores de rendimiento de RRHH y en los posibilitadores que en las capacidades potenciales de la organización. Estos indicadores representan las dimensiones de capital humano de inductores de rendimiento discretos en el mapa estratégico de la compañía. Sus efectos individuales en el rendimiento empresarial son mucho menores que los de una capacidad de RRHH, pero existen en un número tan alto que, de forma acumulativa, representan una fuente significativa de valor. La tabla 3-3 muestra una lista de indica-

dores potenciales de inductores de rendimiento como mero ejemplo⁴. Sin embargo, nunca recomendaríamos seleccionar un indicador sin haber seguido los pasos previos de nuestro modelo.

Idealmente, la sección de «productos de RRHH» de su cuadro de mando deberá incluir algunos indicadores del *impacto* estratégico de los impulsores que ha identificado. Así, podría incorporar estimaciones de las relaciones entre cada producto y los inductores de rendimiento individuales a nivel empresarial en el mapa estratégico. También, en un sistema más elaborado, podría vincular los efectos de los productos con los inductores de rendimiento y, por último, con el rendimiento empresarial, tal y como observamos en la historia de Sears.

Llegados a este punto, ya habrá definido los elementos constitutivos del impacto estratégico de RRHH en su organización. Aun así, los productos de RRHH representan sólo la influencia estratégica *hipotética* de RRHH. Siempre que sea posible, animamos a los directivos de RRHH a intentar establecer el *verdadero* impacto de esos productos en el rendimiento de la empresa. Esta es la última pieza del sofisticado cuadro de mando de RRHH descrito en el capítulo 2. Éste le permitirá realizar con seguridad afirmaciones precisas como «el producto de RRHH *a* aumentó *x* en un veinte por ciento, lo que redujo *y* en un diez por ciento y, a su vez, aumentó el valor del accionista en un tres por ciento». Discutiremos este aspecto de diseñar su propio cuadro de mando con más detalle en el capítulo 5.

Basar el cuadro de mando de RRHH en la función de RRHH

Nuestra visión de medición del rendimiento de RRHH ha sido adoptar un enfoque de este departamento lo más amplio posible y de ahí nuestro énfasis en resaltar lo que hemos denominado la arquitectura de RRHH. Esto requiere una perspectiva un poco diferente de «RRHH» en la empresa y algunas nuevas ideas sobre las dimensiones importantes del rendimiento de RRHH. Hacer un salto de un rendimiento bajo o sencillamente una falta de rendimiento de RRHH a un concepto de medición del rendimiento de la arquitectura de RRHH puede ser desalentador. Puede que algunas empresas se sientan más cómodas desarrollando un cuadro de

4. Véase también Ulrich, *Measuring Human Resources*.

mando para la función de RRHH como un paso intermedio en este proceso. Pese a que consideramos que los beneficios de un cuadro de mando mucho más amplio son convincentes, existen buenos ejemplos de cuadros de mando de RRHH en la práctica que se han organizado entorno a la función de RRHH.

La figura 3-4 ilustra un diseño gráfico del cuadro de mando de RRHH de GTE. En él, la función de RRHH se contempla como una unidad de organización que puede analizarse en términos de los indicadores causa y efecto asociados con un cuadro de mando integral. Según este enfoque, las «operaciones» y los «clientes» no se refieren a las operaciones o clientes más grandes de GTE, sino a las operaciones o clientes de la función de RRHH de GTE. Esta elección hace que sea más difícil vincular explícitamente RRHH a la implementación de la estrategia mediante el cuadro de mando, pero se trata de una decisión razonable, ya que, en ese momento, la organización a nivel global no había desarrollado un mapa estratégico como parte de un sistema «equilibrado» de gestión del rendimiento de la empresa.

Tabla 3.3. Indicadores de inductores del rendimiento de RRHH

Acceso a la información empresarial para facilitar la toma de decisiones	Medir hasta qué punto RRHH está ayudando a desarrollar las competencias de liderazgo necesarias
Adhesión del personal a los valores básicos como ser conscientes de los costes	Hasta qué punto realiza RRHH un trabajo completo de selección de personal
Cambio medio a lo largo del tiempo en los índices de incentivos de rendimiento	En qué medida influye el liderazgo de RRHH en la primera selección de candidatos potenciales
Cambio de pensamiento en el personal	Hasta qué punto se contemplan los cuadros de mando de RRHH como creíbles
Encuestas sobre el ambiente laboral	Hasta qué punto se comunica la información de forma efectiva a los empleados
Consistencia y claridad de los mensajes de los altos directivos y de RRHH	Hasta qué punto el empleado medio puede describir la estrategia de RRHH de la empresa
Quejas/alabanzas de los clientes	
Satisfacción de los clientes con el proceso de contratación	

Grado de conocimiento financiero entre los empleados	Hasta qué punto puede describir un empleado medio la intención estratégica de la empresa
Hasta qué punto existe «un pensamiento compartido»	Hasta qué punto comparte la empresa gran volumen de información empresarial relevante abierta y libremente con los empleados
Diversidad de raza y sexo por categoría laboral	Hasta qué punto la empresa ha modificado su estrategia y la ha convertido en metas/objetivos en los que puedan contribuir los empleados a corto y largo plazo
Efectividad de la información compartida entre los departamentos	Hasta qué punto muestra la alta dirección un compromiso respecto a la distribución del conocimiento en toda la empresa
Efectividad de los procesos de incentivos al rendimiento para alentar a los trabajadores que rinden menos	Porcentaje de empleados que realizan sugerencias
Encuestas sobre el compromiso de los empleados	Porcentaje de promoción entre mujeres y grupos minoritarios
Crecimiento de la competencia entre los empleados	Porcentaje de reforma interna en la contratación
Oportunidades de Desarrollo/avance entre los empleados	Porcentaje de empleados que pueden promocionarse
Encuestas de puntuación sobre la participación laboral de los empleados	Porcentaje de empleados con experiencia fuera de su responsabilidad o función laboral actual
Satisfacción del personal con el avance de oportunidades, incentivos, etcétera	Porcentaje de retención de empleados clave de alto rendimiento
Movimiento de personal según niveles de rendimiento y control	Percepción del trato consistente y equitativo de todos los empleados
Medición del trabajo interrelacionado entre equipos	Rendimiento de los empleados recién contratados
Medición del aprendizaje de la organización	
Medición de la comprensión de la estrategia competitiva y de los objetivos operacionales de la empresa	
Medir hasta qué punto los empleados tienen acceso directo a la información y el conocimiento que necesitan	

Medir hasta qué punto las competencias requeridas por los empleados se reflejan en la gestión del rendimiento, en el proceso de selección y contratación y en el personal

Medir hasta qué punto tienen claro los empleados los objetivos y las metas empresariales

Medir hasta qué punto las prácticas de contratación, evaluación e incentivos buscan y recompensan el crear y compartir conocimiento

Oportunidades de desarrollo planificadas que se han cumplido

Ratio de empleados de RRHH en relación con el número total de empleados

Solicitud de transferencia por supervisor

Tasas de retención del capital humano vital

Ratio de éxito de la contratación externa

Fuente: Adaptado de Dave Ulrich, «Measuring Human Resources: An Overview of Practice and a Prescription for Results», *Human Resources Management* 36 (otoño 1997), 303-320.

Las «burbujas» de la figura 3-4 representan los objetivos de RRHH para cada nivel del cuadro de mando. Éstos, a su vez, están relacionados con los indicadores tanto de la empresa como de cada unidad de negocio (véase tabla 3-4). Esta tabla relaciona el cuadro de mando de RRHH a nivel de unidad de negocio con el cuadro de mando de RRHH a nivel de la totalidad de la empresa. Las flechas se corresponden con el mapa estratégico de RRHH y explican cómo implementará el departamento de RRHH de GTE su estrategia funcional. Este modelo de vínculos de RRHH no tiene el mismo tipo de enlaces directos con los inductores de rendimiento estratégicos que serían posibles si existiese un cuadro de mando mucho más amplio que abarcase el conjunto de la empresa. Sin embargo, al menos observamos tres puntos en los que el cuadro de mando de la función de RRHH se relacionaría con esfuerzos de implementación de la estrategia mayores a nivel del conjunto de la organización.

En primer lugar, cabe recordar del capítulo 2 que RRHH en GTE desarrolló cinco ejes esenciales para su estrategia de RRHH después de haber consultado adecuadamente a los líderes de la organización. El papel fundamental de estos cinco pilares estratégicos se refleja en su colocación en lo más bajo del modelo de relaciones de RRHH (véase figura 3-4). En segundo lugar, el cuadro de mando de RRHH se centra en mucho más que los objetivos de eficiencia. Las dos finalidades (maximizar el capital humano

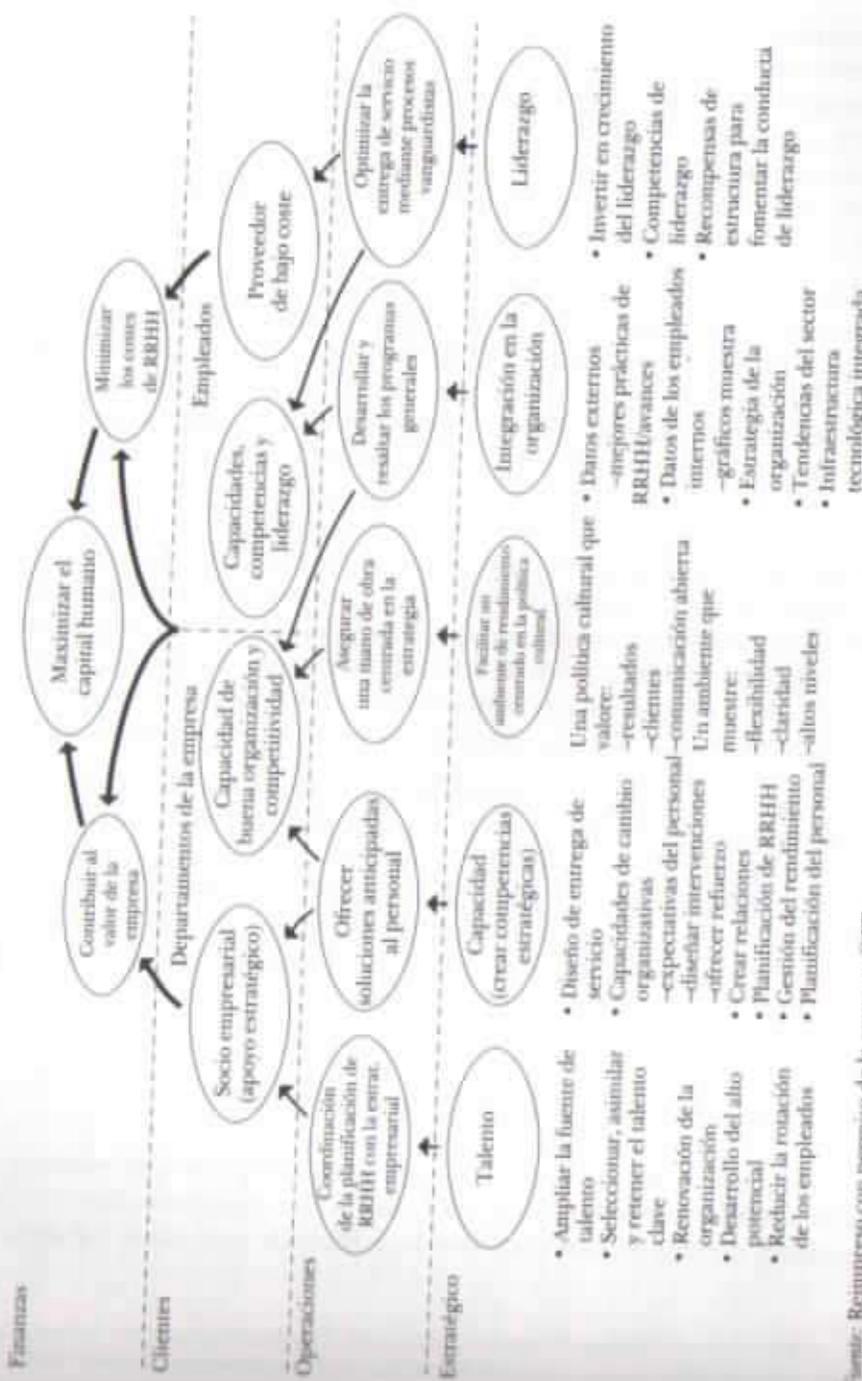


Figura 3.4. Modelo de Vínculos de RRHH de GTE.

Fuente: Reimpreso con permiso de la empresa GTE.

minimizar los costes de RRHH) en la categoría financiera representan un esfuerzo para captar tanto los factores de creación de valor como de eficiencia en el rendimiento empresarial. Por último, a nivel del cliente, el cuadro de mando de RRHH apoya estratégicamente a los socios empresariales como un objetivo claro. Este último aspecto debería causar el efecto de aunar los esfuerzos entre los directivos de RRHH y los problemas con que se encuentra la alta dirección de la empresa.

Empezamos este capítulo destacando que un cuadro de mando de RRHH bien diseñado debería permitir a los directivos de RRHH realizar un mejor trabajo al gestionar RRHH como un activo estratégico y también les debería proporcionar armas para demostrar la contribución de su departamento en el rendimiento empresarial. En las organizaciones en las que no se ha puesto en marcha un desarrollo sistemático de un mapa que describa los inductores de rendimiento y las oportunidades para RRHH, resulta mucho más difícil establecer los vínculos que describen el impacto de RRHH en el rendimiento empresarial. No obstante, tal y como muestra el cuadro de mando de RRHH de GTE, incluso un cuadro de mando orientado funcionalmente puede servir para centrar la toma de decisiones en la gestión de los profesionales de RRHH. Este departamento de GTE confía en su cuadro de mando, en el cambio asociado de perspectiva y en las mejores relaciones entre RRHH y los directivos del resto de departamentos.

De igual manera, mientras que nosotros insistimos en medir el «impacto estratégico» de RRHH, los profesionales de esta unidad se deben a múltiples tareas, tal y como Dave Ulrich ha destacado: socio estratégico, experto administrativo, agente del cambio y defensor de los trabajadores⁵. Si los profesionales de RRHH quieren un cuadro de mando que trate cada uno de estos aspectos, el énfasis funcional ilustrado por el cuadro de mando de GTE es un buen punto de partida.

Ventajas del cuadro de mando de RRHH

Al construir un cuadro de mando de RRHH hay que evitar la tentación de limitarse a «rellenar las casillas». La pregunta clave es: ¿qué le gustaría conseguir con esta herramienta? O, con otras palabras, ¿qué

5. Dave Ulrich, *Human Resource Champions: The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results* (Boston, Massachusetts, Harvard Business School Press, 1997).

Tabla 3.4. Indicadores del cuadro de mando de RRHH de GTE divididos por objetivos

Objetivos	Indicadores globales de la empresa (indicadores efectos)	Indicadores por departamento (indicadores causas)
Finanzas	<p>F1- Maximizar el valor de accionista</p> <p>F2- Maximizar el rendimiento del capital humano</p> <p>F3- Minimizar los costes de recursos humanos</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Valor añadido de capital humano • Porcentaje total de coste laboral • Índice de capacidad competitiva
Clientes	<p>G1- Socios empresariales (apoyo estratégico)</p> <p>G2- Niveles estándar generalizados de la práctica de RRHH</p> <p>G3- Servicio de calidad receptivo</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Índice de compromiso por parte de los trabajadores • Resultados de los análisis comparativos • Tiempo medio de resolución • Porcentaje de fidelidad (retorno a la primera llamada) • Coste de servicio frente a demás referencias
Operaciones	<p>C4- Bajo coste proveedor</p> <p>O1- Relacionar el plan de RRHH con las prioridades empresariales.</p> <p>O2- Proporcionar un servicio de consulta de calidad</p> <p>O3- Garantizar una mano de obra orientada hacia la estrategia</p> <p>O4- Desarrollar y evaluar programas de nivel estándar</p> <p>O5- Optimizar los servicios de RRHH mediante canales de entrega alternativos</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Tiempo compartido con los directivos • Porcentaje de cobertura de servicio/cliente • Porcentaje de participación en los objetivos establecidos vinculados a la estrategia • Ciclo temporal del programa de desarrollo • Iniciativa clave de seguimiento continuo frente a seguimiento en puntos concretos • Tecnología de rentabilidad de la inversión de RRHH y período de amortización • Porcentaje de formación impartida (formación interna en orbitadores)
Estratégico	<p>E1- Capacidad (crear competencias estratégicas)</p> <p>E2- Talento (selección, asimilación y formación)</p> <p>E3- Ambiente laboral basado en el rendimiento</p> <p>E4- Integración en la organización (información para la toma de decisiones)</p> <p>E5- Liderazgo</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Estimación de los costes de servicio de la empresa • Puntuación del desarrollo/audiencia (Alta tecnología, informática) • Resultados sobre satisfacción de los empleados según las encuestas • Porcentaje de certificaciones respecto al centro de beneficios • Índices de coste de RRHH • Porcentaje de planes estratégicos de RRHH implementados • Porcentaje de recomendaciones de los clientes implementadas • Porcentaje de planes de incentivos con orientación parados a la estrategia • Puntuación según las referencias • Porcentaje de objetivos de mejora de productividad establecidos • Porcentaje de programas llevados a cabo • Coste por canal de entrega (interacción con RRHH, automatización, externalización, etc.) • Días que dura cada proceso • Coste por transacción • Participación • Ratio de abandonos voluntarios • Índice de producción deseado por parte de los trabajadores • Evaluación según las encuestas • Índice de salud de la organización • Porcentaje de precisión de datos ante la primera solicitud • Tiempo de atención de una solicitud al día • Sistema de comparación de datos con los competidores • Diversidad • Unidad de ejecución

le gustaría que pensasen los directivos que no son de RRHH sobre sus indicadores? Consideramos que el cuadro de mando le ofrece las siguientes ventajas:

Refuerza la distinción entre los inductores del rendimiento de RRHH y los productos de RRHH. El cuadro de mando de RRHH debe distinguir claramente entre productos, que influyen en la implementación de la estrategia, y los factores fácilmente realizables, que no la afectan. Por ejemplo, la implementación de la política no es un producto hasta que cree conductas por parte de los trabajadores que afecten a la implementación de estrategia. Un cuadro de mando de RRHH apropiado anima continuamente a los profesionales de este departamento a pensar, además de operativamente, estratégicamente.

Le permite controlar los costes y crear valor. Siempre se espera que RRHH controle los costes de la empresa, pero desempeñar un papel estratégico requerirá también que cree valor. El cuadro de mando de RRHH ayuda a sus directivos a equilibrar de forma efectiva los dos objetivos. Además, no sólo les alienta a recortar costes donde sea apropiado, sino que también les llevará a defender la «inversión» al subrayar los beneficios potenciales en términos concretos.

Mide los indicadores causa. Nuestro modelo de contribución estratégica de RRHH vincula las decisiones de RRHH y los sistemas con los productos de este departamento que, a su vez, influyen en los inductores clave de la implementación estratégica de la empresa. Al igual que existen indicadores causa y efecto en el cuadro de mando integral de la empresa, también existen factores y resultados en la cadena de valor de RRHH. Por ello, es esencial controlar la alineación de estas decisiones de RRHH y los elementos del sistema que guían los productos. Evaluar dicha alineación proporciona una respuesta sobre el progreso de RRHH hacia la consecución de los productos y sienta las bases de la influencia estratégica de RRHH.

Evalúa la contribución de RRHH a la implementación de la estrategia y al buen funcionamiento de la organización en general. Cualquier sistema estratégico de medición del rendimiento debería proporcionar al director de RRHH una respuesta a la siguiente pregunta: «¿Cuál es la contribución de RRHH al rendimiento empresarial?». El efecto acumulativo de los productos del cuadro de mando de RRHH tendría que dar una respuesta. Los directivos de RRHH deberían contar con un razonamiento breve, creí-

ble y *estratégico* en relación con los productos. Si no existe tal razonamiento, tampoco debería existir el indicador. Los directivos de la empresa deberían encontrar estos productos tan creíbles como los directivos de RRHH, ya que la medición presenta la solución a los problemas empresariales, y no a los problemas de RRHH.

Permite que los profesionales de RRHH gestionen de forma efectiva sus responsabilidades estratégicas. El cuadro de mando anima a los directivos de recursos humanos a centrarse exactamente en *cómo* afectan sus decisiones a la buena implementación de la estrategia empresarial. Al igual que hemos subrayado la importancia de la «visión estratégica de los empleados» en el conjunto de la empresa, el cuadro de mando de RRHH debería reforzar esta visión estratégica de los directivos de RRHH y, puesto que los profesionales de este departamento pueden conseguir una influencia estratégica en gran medida adoptando una perspectiva sistemática en vez de centrarse en políticas individuales, el cuadro de mando les da el empuje necesario para que piensen sistemáticamente sobre la estrategia de RRHH.

Fomenta la flexibilidad y los cambios. Una crítica común de los cuadros de mando del rendimiento es que se institucionalizan y acaban inhibiendo los cambios. Si las estrategias se modifican, la organización también necesita caminar hacia otra dirección, pero los antiguos objetivos de rendimiento hacen que los directivos y los trabajadores quieran mantener su posición. De hecho, una de las críticas a la gestión mediante el cuadro de mando es que el personal posee las habilidades requeridas para que los números cuadren con el viejo sistema y se muestran reticentes a modificar su visión de gestión cuando las condiciones cambiantes así lo requieren. El cuadro de mando de RRHH engendra flexibilidad y cambio porque se centra en la implementación de la estrategia empresarial, que constantemente demanda modificaciones. Desde este enfoque, los indicadores cobran un nuevo significado, ya que se convierten en simples indicadores de una lógica subyacente que los directivos aceptan como legítima. Es decir, también ellos se acostumbran a pensar sobre su propia contribución en la implementación de la estrategia de la compañía; son capaces de hacer una foto panorámica y mantienen que una visión más amplia facilita el cambio a los directivos. A diferencia de las organizaciones tradicionales, en una empresa que adopte esta visión estratégica, el personal contemplará los indicadores como un camino hacia un fin en vez de fines en sí mismos.

Resumen: trucos para gestionar y dirigir basándose en un cuadro de mando de RRHH

Crear un cuadro de mando de RRHH no debería considerarse como algo que pueda producirse de golpe. Para poder gestionar con un cuadro de mando, los directivos de recursos humanos deben estar a la altura de los cambios en los inductores de rendimiento que RRHH apoya. Si estos factores cambian, o si lo hacen los productos clave de RRHH que les apoyan, el cuadro de mando debe modificarse de la forma correspondiente. Al crear un sistema de RRHH para su propia empresa, quizá sería positivo incluir un componente que indique hasta qué punto están actualizados los productos de RRHH.

La misma perspectiva estratégica que guía la construcción del cuadro de mando debería guiar también la gestión de RRHH. En concreto, el personal de este departamento debería mantener informados a los directivos de la empresa constantemente sobre la posición de estos productos de RRHH. No está de más invitar a los directivos de la empresa a identificar por ellos mismos los productos potenciales, ya que también así se forja una nueva y poderosa alianza.

4

Análisis coste-beneficio de las intervenciones de RRHH

Quizá una de las funciones más importantes del cuadro de mando de RRHH sea ofrecer una vía para identificar, en términos cuantitativos, las discrepancias entre la arquitectura de RRHH actual y la ideal de la empresa. Estas diferenciaciones pueden haber surgido entre los propios elementos del sistema de RRHH, entre el sistema de RRHH y la estrategia empresarial o entre las conductas reales y las deseadas entre los empleados.

Por ejemplo, en una empresa que visitamos, el cuadro de mando de RRHH y los procesos de planificación indicaban que se enfrentarían a una falta de directivos de nivel medio, ya que el negocio se expandía y un buen número de directivos medios alcanzaba la edad de la jubilación (un bache empresarial y una congelación de las contrataciones habían reducido el número de tramitación de contrataciones para sustituir a las personas con edad de jubilarse).

Los directivos de RRHH en esta empresa enseguida se preguntaron: ¿cuál es la mejor forma para desarrollar las competencias esenciales de los empleados para satisfacer las necesidades presentes y futuras? ¿Deberíamos aprender a formar empleados en estas competencias dentro de la empresa o deberíamos utilizar una empresa externa? ¿Deberíamos explorar alguna otra estrategia? En cualquier caso, ¿qué amortización de la inversión (rentabilidad de la inversión) podemos esperar de estas diferentes dimensiones que estamos considerando?

Este tipo de preguntas constituyen el núcleo de este capítulo. En concreto, exploraremos la recopilación de datos y los métodos analíticos que pueden ayudarle a evaluar ciertos programas de RRHH que obtendrán su recompensa a corto y largo plazo. En su conjunto, estos métodos forman lo que nosotros denominamos los análisis coste-beneficio. En gran medida, el análisis coste-beneficio es un microcosmos del cuadro de mando de

RRHH. Determinar qué elementos de su trabajo deberían ser «evaluados como costes» es una tarea esencial estratégica; por eso debería vincularlos a la estrategia competitiva y a los objetivos operacionales de la empresa. Por el bien de la eficiencia, también debería centrar este proceso de toma de decisiones en las pocas actividades de RRHH que realmente marcan la diferencia. En otras palabras, el cuadro de mando de RRHH le ayudará a identificar los «factores fácilmente realizables» y los «productos» más apropiados que serán el punto de mira del proceso de análisis coste-beneficio.

Al igual que la mayoría de los profesionales de recursos humanos, probablemente usted ya comprenda la importancia de evaluar los costes y los beneficios asociados en concreto a las inversiones en prácticas y políticas de RRHH. De hecho, durante muchos años, los profesionales de RRHH han seguido al dedillo este tipo de información como si se tratase del Santo Grial. Muchos directivos de RRHH nos han dicho que el equipo directivo de su empresa estaría de acuerdo en crear nuevas iniciativas e innovaciones extensivas de RRHH siempre y cuando estos profesionales les pudiesen ofrecer una justificación económica para llevar a cabo dichas políticas.

Determinar la rentabilidad de la inversión de las intervenciones específicas de RRHH, tanto si son un fin en sí mismas o una vía para determinar políticas o prácticas, no es tan complejo como pueda parecer en un principio. Aun así, requiere cierto conocimiento sobre finanzas, contabilidad y sobre el proceso de presupuestar. Asimismo, también requiere poner en marcha un proceso coherente paso a paso. En este capítulo, exploraremos el razonamiento que sostiene este proceso y subrayaremos una serie de pasos recomendados.

Análisis coste-beneficio operativo frente a análisis coste-beneficio estratégico

La mayoría de los análisis coste-beneficio son operativos (están diseñados para disminuir los costes) o estratégicos (están diseñados para ayudar a implementar la estrategia de la empresa). Los análisis coste-beneficio *operativos* explican cómo mejorar las actividades que ya lleva a cabo la empresa. Al evaluar los costes de estas actividades, la organización puede explorar distintas vías para reducir los gastos relacionados con la contratación, comparar las ventajas en cuanto a beneficios al externalizar, etcétera. En contraposición, los análisis coste-beneficio *estratégicos* derivan de la es-

trategia y los objetivos operacionales de la empresa y, por lo tanto, se centran en preguntas como «¿cómo podemos fomentar la visión estratégica de los empleados?» Se pueden identificar fácilmente las respuestas a estas preguntas clave a partir del cuadro de mando de RRHH (ya que son los productos que estableció en el capítulo anterior).

En muchos casos, los análisis coste-beneficio, sean del tipo que sean, requieren implementar un proyecto especial en equipo. Además, puesto que no encontrará los datos que necesita en el sistema financiero o de gestión contable de su empresa (tal y como hemos visto), tendrá que diseñar un método de recopilación de datos. La buena noticia es que, mientras que los costes de «inicio» para diseñar tal sistema pueden ser relativamente altos, se puede institucionalizar el método y utilizarlo para garantizar una mejora continua.

¿Qué costes de RRHH debería evaluar y por qué?

Muchos directivos de RRHH nos preguntan «¿cómo podría determinar la rentabilidad de mis inversiones de RRHH?» Esta pregunta suele radicar de unos esfuerzos bien intencionados para demostrar cómo las inversiones de la *función* de RRHH (contrariamente a la *arquitectura* de RRHH) crean valor en la organización. Sistemáticamente les contestamos que el análisis coste-beneficio puede requerir tiempo y gastos y que los directivos de recursos humanos deberían especificar sus objetivos antes de embarcarse en un proyecto de evaluación de costes.

Por lo tanto, antes de nada, debe preguntarse qué *tipos* (o categorías) de las actividades de RRHH deberían ser objeto de la «evaluación de costes» y *por qué*. Por ejemplo, ¿es importante conocer exactamente la rentabilidad de la inversión de sus actividades de formación? o ¿es suficiente saber que los beneficios de las actividades de formación de su empresa superan su coste? ¿Qué actividad es más importante: calcular los costes por contratación de su empresa o determinar la forma más efectiva para aumentar las habilidades de sus trabajadores en un área concreta, por ejemplo, en finanzas? ¿Llevaría a cabo una, las dos o ninguna? Su cuadro de mando de RRHH puede ser una herramienta muy poderosa en esta fase del proceso. Sobre todo, debería ayudarle a identificar los factores fácilmente realizables de RRHH más destacables y los productos. Estos elementos deberían ser el centro primario de cualquier análisis coste-beneficio que lleve a cabo.

El objetivo clave en esta fase es que posea un claro razonamiento para embarcarse en un proyecto de evaluación de costes y que el esfuerzo esté guiado por la estrategia empresarial y el cuadro de mando de RRHH. Para ser más adecuado, el proyecto debería contar con las siguientes características:

- *Importancia estratégica.* El proyecto tiene vínculos directos con la implementación de la estrategia empresarial. Tanto si el proyecto tiene un propósito operacional o estratégico, los resultados deberían tener una relación directa con la visión estratégica general. Por ejemplo, un proyecto para determinar la rentabilidad de la inversión de un programa de formación que suponga un coste de millones de dólares, que afecte a miles de empleados y que necesite varios años para implementarse puede aportar datos de una importante magnitud financiera.
- *Vínculos con un elemento empresarial de una variabilidad considerable.* Los buenos proyectos de costes miden los atributos de la mano de obra de la empresa o de la arquitectura de RRHH que demuestran poseer una variabilidad considerable en sus resultados o en sus niveles de rendimiento. Por ejemplo, si el sistema de desarrollo de gestión de su empresa parece ser un éxito en algunas partes empresariales pero un desastre en otras, el análisis coste-beneficio le podría ayudar a entender el porqué.
- *Centrarse en un asunto, problema o decisión clave que se tengan que enfrentar los directivos de la empresa.* Por último, los proyectos de costes efectivos deberían ofrecerle una respuesta a una pregunta o a un problema clave con el que se esté enfrentando la empresa. Por ejemplo, ¿deberíamos externalizar las actividades de selección y contratación o continuar realizándolas desde la empresa? ¿Es nuestro nivel de movimiento de empleados el óptimo? Antes de empezar el proyecto, debe determinar si hay un amplio interés en los resultados del estudio propuesto. Si no lo hay, deberá preguntarse por qué quiere llevar a cabo el estudio.

La necesidad de formación financiera

Los directivos de RRHH que solicitan financiación a los equipos de altos directivos lo tienen mucho más difícil que sus compañeros en el área de producción, operaciones e incluso marketing. Estas otras disciplinas

tienen una tradición más larga a la hora de cuantificar los costes y los beneficios potenciales de sus programas propuestos y también a la hora de presentar las estimaciones en un lenguaje comprensible para todos: el del dinero. Sin embargo, la mayoría de los profesionales de recursos humanos cuentan con poca experiencia para cuantificar lo que realizan. En un mundo en el que los números apartan la intuición, dichos directivos se encuentran en una desventaja competitiva considerable.

¿Cómo se puede poner remedio a esta situación? En primer lugar, los directivos de RRHH necesitan familiarizarse con los conceptos financieros y contables, especialmente con los planes de presupuesto de capital. Las organizaciones utilizan estos presupuestos para decidir cómo distribuir el capital entre las inversiones competentes. Por ejemplo ¿compramos un nuevo edificio o alquilamos uno? ¿Expandimos nuestra cadena de producción o creamos tres turnos? ¿Adquirimos otra empresa o no? Los planes de presupuesto de capital no sólo ayudan al resto de la empresa a determinar sus presupuestos, sino que también ofrecen una estricta disciplina para tomar decisiones racionales. Asimismo, puesto que este proceso requiere que los directivos piensen en términos coste-beneficio de cada proyecto a lo largo de su vida útil (en contraposición de únicamente en ese año), anima a centrarse en los costes y beneficios a largo plazo en múltiples períodos temporales. Existe una amplia gama de recursos disponibles para los directivos de RRHH que deseen mejorar su conocimiento financiero (desde cursos universitarios a ofertas de formación en la empresa). En el capítulo 7 exploraremos algunas de estas opciones con más detalle.

Determinar la rentabilidad de la inversión en RRHH: un proceso en tres pasos

En teoría, determinar la rentabilidad de la inversión en una política o práctica particular de RRHH no es complicado. Lo básico es evaluar los *costes totales* y los *beneficios totales* asociados con la inversión y calcular los beneficios menos los costes. Se puede realizar siguiendo este proceso:

1. Identificar los *costes* potenciales.
2. Identificar los *beneficios* potenciales.
3. Calcular la rentabilidad de la inversión del programa utilizando un índice apropiado.

Al igual que ocurre en otros procesos similares, lo más complicado son los detalles. En este caso, el reto reside en recopilar o estimar datos. La mayoría de las empresas no realizan un seguimiento regular de los datos coste-beneficio de las actividades de RRHH, así que al final tienen que estimarlos. Aquí le presentamos algunas formas para atajar esta dificultad.

Identificar los costes y beneficios

Por su propia naturaleza, identificar las categorías coste-beneficio y aportarles una estimación monetaria es en parte una ciencia y en parte un arte. Los beneficios potenciales pueden ser particularmente difíciles de estimar porque: a) puede que no se perciban hasta que pase algún tiempo (mientras que los costes normalmente se sufren hoy) y b) tanto el nivel de beneficios como la probabilidad de percibirlos pueden ser inciertos. No pasa nada. El truco está en ofrecer unas estimaciones plausibles y unos intervalos de seguridad (franja de valores esperados para cada estimación). Es importante darle una franja a cada estimación, tal y como veremos. Si estima la rentabilidad de la inversión de una iniciativa de formación en un veintidós por ciento, más o menos tres por ciento, esto indicaría un proyecto con una alta probabilidad de éxito. Si su estimación es del veintidós por ciento, más o menos veinticinco por ciento, esto implicaría que el proyecto es mucho más arriesgado.

El éxito en esta fase depende de juicios expertos (y un cuidadoso análisis) tanto de los directivos de RRHH como de los directivos generales de la empresa. Existen múltiples formas para generar estos números. Un método efectivo es desarrollar primero un «borrador» de categorías coste-beneficio potenciales¹. Después, recurriendo a compañeros, a expertos en el área, a grupos que se centren en el tema, y a datos archivados, se puede obtener una respuesta sobre las categorías y pedir ayuda a la hora de estimar cada una de ellas monetariamente. Es importante reconocer que algunos de estos datos pueden estar disponibles completa o parcialmente en su sistema de información de RRHH. El truco está en desarrollar cuidadosamente las categorías de costes antes de empezar a desarrollar las estimaciones.

1. Véase Wayne F. Cascio, *Costing Human Resources: The Financial Impact of Behavior in Organizations*, 4ª edición (Boston, Massachusetts, PWS-Kent Publishing, 2000) para observar una serie de ejemplos detallados.

Un simple ejemplo puede ilustrar su importancia. Así, si tuviese que preguntar a la mayoría de profesionales de RRHH cuánto invierten en formación por año y por empleado, seguramente le generarían un número basado en el presupuesto de formación de la empresa. Sin embargo, si la empresa es de gran envergadura, a menudo existe una cantidad considerable de formación que se realiza en departamentos o en unidades y esa inversión generalmente no está reflejada por el departamento de RRHH de la empresa. Además, a menudo suele haber un poco de formación «sobre la marcha» que no se sigue ni por los balances de la empresa ni por las divisiones financieras. Por eso, en la mayoría de las empresas, el presupuesto general de formación y desarrollo puede infravalorar el verdadero gasto sobre la formación y, a menudo, el margen suele ser considerable. De ahí la importancia de definir su pregunta cuidadosamente (por ejemplo, ¿queremos saber la contrapartida de la inversión de la organización en formación o la inversión en el conjunto de la empresa en formación?) antes de empezar a recopilar datos reales sobre costes.

Entender los costes fijos y variables

Si le pide a un contable que describa los costes de su empresa, pronto descubrirá que son un sinnúmero de categorías de costes. Los sistemas contables de gestión convencionales suelen dividir estas categorías en costes fijos (por ejemplo, los que no varían con el nivel de producción o rendimiento) y costes variables (los que cambian directamente con el nivel de producción o el rendimiento). Los costes fijos incluyen los edificios, maquinaria, seguros y personal de departamentos contables, financieros, jurídicos y recursos humanos. Los costes variables dependen de los sectores. Por ejemplo, en el sector automovilístico, los costes asociados a las ruedas serán variables (porque varían con el número de coches producidos).

¿Por qué es importante para los profesionales de RRHH entender las convenciones contables básicas si quieren realizar un análisis efectivo coste-beneficio? La respuesta es que realmente hay que saber si una práctica o una intervención concreta tiene sentido desde la perspectiva económica (por ejemplo, aumentar la riqueza de los accionistas) en contraposición con la perspectiva contable. Por numerosas razones, los sistemas contables no producen indicadores de verdadera rentabilidad según lo definiría un economista. Por ejemplo, un cargo por «depreciación» de bienes físicos (por ejemplo, fábrica y maquinaria) reduce los ingresos netos de la empre-

sa (que se reflejan en el balance de ingresos empresarial) incluso si nadie realmente «pagó» por esta depreciación. La depreciación es sencillamente una entrada de ajuste diseñada para relacionar los ingresos actuales con los gastos actuales (tanto si son reales o estimados). El concepto central es que, puesto que se ha invertido en edificios o en maquinaria con el propósito de alcanzar unos beneficios económicos a lo largo de muchos años, se debería «relacionar» (o depreciar) el coste del edificio durante su vida útil. En contraposición, muchos profesionales de RRHH no son conscientes de que la inversión en las personas, de la forma que sea, no está considerada como un bien de larga vida, sino como «gastos» completos en el año en que se realiza la acción. Tal y como destacamos en el capítulo 1, esta es la razón por la que los directivos a menudo se muestran reticentes a invertir en personal (cuando no ocurre lo mismo con edificios), sobre todo si el salario de dichos directivos está vinculado al ingreso neto de la empresa.

Los sistemas contables están diseñados para situar los costes empresariales en una serie de categorías limitadas, principalmente por razones de informes externos. El objetivo es distribuir estos costes de forma fiable, predecible y consistente con los procedimientos contables generalmente aceptados. Aunque las empresas tienen total libertad para desarrollar sus propios sistemas de contabilidad interna, la mayoría de las empresas utilizan la misma distribución de costes para tomar decisiones internas que utilizan para los informes externos.

Esta situación puede distorsionar el proceso de toma de decisión. Puesto que estamos interesados en estimar la verdadera rentabilidad económica en vez de seguir los procedimientos contables generalmente aceptados, necesitamos reflexionar ampliamente sobre el papel de los costes fijos en cualquier análisis coste-beneficio. Los costes fijos sólo son relevantes *económicamente* si tenemos que gastar dinero directamente en ellos o si provocan un coste en otra parte de la organización. Supongamos que su empresa quiere determinar la rentabilidad de la inversión de un nuevo programa de formación para ejecutivos medios. La empresa en la actualidad cuenta con un centro de formación de directivos, que normalmente cuenta con una asistencia del sesenta por ciento de su capacidad. El programa que propone aumentaría la capacidad en un veinte por ciento, hasta un total de un ochenta por ciento de la capacidad total. Al calcular la rentabilidad de la inversión del programa de formación, ¿debería incluir la empresa un cargo en concepto de los bienes fijos asociados con este centro de formación? La respuesta es que depende. Si quiere distribuir to-

dos los costes de la empresa en un número concreto de categorías (tal y como ocurre en los sistemas contables convencionales), la respuesta es sí. Si, por otro lado, quiere saber si la riqueza del accionista aumentará si se lleva a cabo la acción, la respuesta es no. Tenga en cuenta que esta situación varía si el centro de formación funciona a plena capacidad y se necesita una inversión de capital adicional para llevar a cabo el nuevo programa. En ese caso, siempre sería conveniente incluir una partida en los costes fijos. Esta distinción es importante, ya que muchas empresas (a veces de forma inapropiada) solicitan que los nuevos programas cubran los costes fijos que denominan «un coste fijo debidamente distribuido», lo que sería aumentar los costes del programa y reducir la probabilidad de que exista una rentabilidad de la inversión positiva. Tal y como hemos visto en nuestra discusión sobre costes económicos frente a costes contables, dicha distribución de costes fijos no siempre es apropiada.

Entender los costes subyacentes

Además de entender los costes fijos y variables, los directivos de RRHH también necesitan adquirir una perspectiva sobre los *costes subyacentes* o el esfuerzo y los recursos totales que se han invertido en un proyecto hasta la fecha. La forma más fácil de explicar los costes subyacentes es mediante un ejemplo. Supongamos que durante muchos años uno de nosotros ha cultivado su pasión por la restauración de coches clásicos (un excelente ejemplo de costes subyacentes!). Al restaurar, el coste inicial del coche y los siguientes costes de restauración pueden exceder, en algunos casos, el valor de mercado del coche una vez finalizado. Supongamos que hemos invertido 25.000 dólares en la compra y en la restauración parcial de un coche. Si vendiésemos el coche en ese momento, seguramente obtendríamos 15.000 dólares. Terminar el coche supondría un gasto adicional de 20.000 dólares, pero el coche sólo subiría su valor hasta los 30.000.

Al vender el coche sin terminar, incurriría en una pérdida de 10.000 dólares. Sin embargo, invirtiendo tiempo y recursos adicionales para terminar el coche, su pérdida sería de 15.000 (más los costes de oportunidad asociados a la inversión adicional de 20.000 dólares). Mientras que un observador imparcial no tendría ningún problema para tomar una decisión apropiada, en el mundo empresarial muchos directivos prestan demasiada atención a los costes subyacentes. Al igual que un propietario apasionado con su coche, los profesionales de RRHH a menudo se enamoran de su

dos los costes de la empresa en un número concreto de categorías (tal y como ocurre en los sistemas contables convencionales), la respuesta es sí. Si, por otro lado, quiere saber si la riqueza del accionista aumentará si se lleva a cabo la acción, la respuesta es no. Tenga en cuenta que esta situación varía si el centro de formación funciona a plena capacidad y se necesita una inversión de capital adicional para llevar a cabo el nuevo programa. En ese caso, siempre sería conveniente incluir una partida en los costes fijos. Esta distinción es importante, ya que muchas empresas (a veces de forma inapropiada) solicitan que los nuevos programas cubran lo que denominan «un coste fijo debidamente distribuido», lo que sería aumentar los costes del programa y reducir la probabilidad de que exista una rentabilidad de la inversión positiva. Tal y como hemos visto en nuestra discusión sobre costes económicos frente a costes contables, dicha distribución de costes fijos no siempre es apropiada.

Entender los costes subyacentes

Además de entender los costes fijos y variables, los directivos de RRHH también necesitan adquirir una perspectiva sobre los *costes subyacentes* o el esfuerzo y los recursos totales que se han invertido en un proyecto hasta la fecha. La forma más fácil de explicar los costes subyacentes es mediante un ejemplo. Supongamos que durante muchos años uno de nosotros ha cultivado su pasión por la restauración de coches clásicos (¡un excelente ejemplo de costes subyacentes!). Al restaurar, el coste inicial del coche y los subsiguientes costes de restauración pueden exceder, en algunos casos, el valor de mercado del coche una vez finalizado. Supongamos que hemos invertido 25.000 dólares en la compra y en la restauración parcial de un coche. Si vendiésemos el coche en ese momento, seguramente obtendríamos 15.000 dólares. Terminar el coche supondría un gasto adicional de 20.000 dólares, pero el coche sólo subiría su valor hasta los 30.000.

Al vender el coche sin terminar, incurriría en una pérdida de 10.000 dólares. Sin embargo, invirtiendo tiempo y recursos adicionales para terminar el coche, su pérdida sería de 15.000 (más los costes de oportunidad asociados a la inversión adicional de 20.000 dólares). Mientras que un observador imparcial no tendría ningún problema para tomar una decisión apropiada, en el mundo empresarial muchos directivos prestan demasiada atención a los costes subyacentes. Al igual que un propietario apasionado con su coche, los profesionales de RRHH a menudo se enamoran de sus

proyectos y quieren verlos completos. Al decidir si invertir en un proyecto adicional, contemplan los costes subyacentes y se imaginan que, puesto que han invertido ya tanto, sencillamente no pueden rendirse en su esfuerzo.

¿Cómo se puede evitar esta «falacia de los costes subyacentes»? La única solución es reevaluar periódicamente los proyectos. ¿Siguen siendo razonables las asunciones que hizo en su día? ¿Le está costando el proyecto lo que esperaba? ¿Está obteniendo los beneficios que esperaba? Recuerde: en cualquier momento de la vida de un proyecto, sólo hay dos cosas que importan, la cantidad de esfuerzo y recursos requeridos para *completar* el proyecto y el *valor presente* de movimiento de capital que el proyecto generaría. Aunque parezca duro, la energía y el esfuerzo invertidos anteriormente en el proyecto son irrelevantes. Los objetivos y las estrategias cambian y a veces la acción más prudente es reducir las pérdidas y pasar a otros proyectos que generen más valor.

Entender el impacto financiero del rendimiento de los empleados

Además de conocer la importancia de los costes fijos, variables y subyacentes, también necesita entender el impacto financiero del rendimiento de los trabajadores al identificar las categorías y las estimaciones coste-beneficio. En su núcleo, determinar la rentabilidad de la inversión en personal supone comprender el impacto relativo de los trabajadores de alto y bajo rendimiento de la empresa. A veces el impacto es mínimo. Sin embargo, muchos directivos lo infravaloran. Por ejemplo, recientemente trabajamos con directivos de la industria de aceite que no consideraban la gestión de la mano de obra como una fuente potencial de ventaja competitiva de su empresa. Puesto que se trataba de un negocio de mercancía, argumentaban que sus recursos clave de ventaja competitiva era el acceso a los oleoductos y el precio del aceite crudo. Sólo cuando vieron que el nivel del oleoducto producía una variación sustancial según los turnos (un factor estratégico clave de rentabilidad empresarial) y que podían influir en la producción del oleoducto a través de la formación, las competencias y la supervisión de los empleados, percibieron el impacto potencial del personal en los beneficios de la empresa.

La mayoría de los directivos ya están convencidos de que los niveles de rendimiento por empleado difieren significativamente. Sin embargo,

a menudo no pueden decir con seguridad *en cuánto* consiste esta diferencia. Por ejemplo, hágase esta simple pregunta: ¿cuál es el valor económico relativo de un empleado que desarrolla un cincuenta por ciento en comparación con un empleado que desarrolla un ochenta y cuatro por ciento? (dicha diferencia, un treinta y cuatro por ciento, refleja una mejora de *desviación estándar*. Una desviación estándar es un indicador convencional de variabilidad, es decir, ¿cuál es la contribución económica relativa de los empleados *medios* en comparación con los empleados que se sitúan *bastante por encima de la media*?²

Hay dos ideas importantes en este último punto. La primera es que necesita entender la contribución *económica* (el valor añadido menos los salarios y otros costes relevantes) de los empleados *medios* (cincuenta por ciento). Esto ofrece una «evaluación real» de la forma en que su empresa está aprovechando sus recursos. Por ejemplo, si los beneficios netos menos los costes de los empleados de venta directa son de 50.000 dólares por empleado, debería explorar la posibilidad de añadir personal en su departamento de venta porque cada persona está generando 50.000 dólares más en recursos de lo que está consumiendo. Si los beneficios menos los costes se aproximan a cero por empleado, entonces debería explorar otras acciones como reestructurar o reasignar empleados o, en los casos más extremos, reducir el personal.

La pregunta clave es si, en términos medios, los trabajadores de un área concreta contribuyen mucho o poco al éxito de la empresa. Los economistas generalmente utilizan el nivel salarial medio de un puesto determinado como una responsabilidad a su contribución económica al rendimiento de la empresa. Para que la empresa obtenga beneficios, un empleado debe contribuir al menos su salario y los beneficios para el buen funcionamiento de la empresa, así como compensar a los accionistas por su riesgo. Por ejemplo, los corredores de bolsa ganan más que un conserje porque contribuyen más al beneficio de la empresa.

La segunda es que debe calibrar la *variabilidad* del impacto del rendimiento de un empleado en el rendimiento financiero de la empresa. Ima-

2. Esta pregunta ha recibido una atención considerable en el campo del análisis operacional. Véase, por ejemplo, F.L. Schmidt, J.E. Hunter, y T.W. Muldrow, «Impact of Valid Selection Procedures on Work-Force Productivity», *Journal of Applied Psychology* 64 (1979), 609-626 y John Boudreau, «Utility Analysis in Human Resource Management Decisions», en *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, vol.2, ed. M.D. Dunnette y L.M. Hough (Palo Alto, CA, Consulting Psychologists Press, 1991), 621-745.

gine una situación en la que los mejores empleados de un determinado puesto (ochenta y cuatro por ciento o más de rendimiento) sólo tienen un poco más de impacto en el rendimiento empresarial que los empleados medios (algo bastante inusual). En esa situación, la empresa seguramente no querrá invertir recursos considerables en la atracción, selección y desarrollo de esos empleados porque, sencillamente, sus competencias y su rendimiento no constituyen una diferencia suficiente para la empresa.

Miremos con más detenimiento cómo funciona. Imaginemos que hay dos tipos de empleados en su empresa. El primer grupo goza de unos salarios medios altos, en relación con el resto de los empleados de la empresa y hay un alto grado de variabilidad en la producción entre ambos tipos de empleados. Por ejemplo, en una gran organización de ventas, no es raro que uno de los vendedores de más rendimiento venda diez veces más que una persona de bajo rendimiento. Sin embargo, este grupo de buenos trabajadores puede ser relativamente pequeño, quizá sólo 500 de los 50.000 empleados con los que cuenta la organización.

Los bajos salarios y bajos niveles de variabilidad en la producción entre los empleados caracterizan el segundo grupo. En concreto, los mejores empleados de este grupo tienen un impacto económico en el rendimiento de la empresa que no es mayor del doble del de los peores empleados en ese grupo. Sin embargo, existen considerablemente más empleados de ese tipo en la empresa.

Puede pensarse que, realizando cambios en los programas de formación, en los procesos de gestión del rendimiento y en la presentación de un plan de incentivos, se podría aumentar el rendimiento del trabajador medio de cada grupo de un cincuenta a un setenta y cinco por ciento. Si cada uno de los programas propuestos tiene una rentabilidad de la inversión positiva, deberá implementarse ambos y obviamente deberá centrarse primero en el que tenga mayor rentabilidad. Pero, ¿cómo decidirá entre estos programas propuestos?

Claramente, estimar el impacto del alto y bajo rendimiento de los empleados de la empresa no es fácil. De hecho, estas estimaciones han sido descritas como el «talón de Aquiles» del campo de RRHH³. Afortunadamente, tiene una variedad de métodos a su disposición y un entendimiento

3. Schmidt, Hunter y Muldrow, «Impact of Valid Selection Procedures on Work-Force Productivity» y Bondreau «Utility Analysis in Human Resource Management Decisions».

de los métodos de investigación básicos de ciencias sociales que pueden ayudarle⁴, ya que, al ponerse el «sombrero» de investigador social, podrá observar y llevar a cabo experimentos que ocurren de forma natural en su empresa y recoger información sobre el impacto relativo del rendimiento de los empleados. Por ejemplo, una intervención podría darse en una parte de la organización, pero no en otra. ¿Qué resultados observa en cada situación? O, tal y como ocurría en la empresa de aceite que mencionamos anteriormente, podría notar que la productividad es más alta en un turno y más baja en otro. Mirar detenidamente lo que ocurre podría aportarle información importante.

El enfoque Becker-Huselid para calcular el valor económico del alto y bajo rendimiento de los empleados

Los estudiosos han trabajado durante muchos años para desarrollar metodologías que ayuden a determinar los beneficios económicos del alto y bajo rendimiento de los empleados de un tipo de trabajo determinado. Por ejemplo, los académicos que trabajan en el campo del análisis operacional han desarrollado un esfuerzo considerable para determinar el beneficio económico de la utilización de unos test de selección más efectivos (válidos) para evaluar el rendimiento de los trabajadores.

La conclusión general de esta línea de investigación es que los empleados que se considera que tienen un rendimiento más elevado (por ejemplo los de un ochenta y cuatro por ciento o los que muestran una desviación estándar por encima de la media) tienen un impacto mayor, entre un cuarenta y un ochenta por ciento, en el rendimiento de la empresa que los empleados medios (los que se sitúan en el cincuenta por ciento). Las implicaciones de esta línea de investigación es que los altos niveles de rendimiento de empleados tienen un impacto económico mayor que lo que se creía anteriormente.

Mientras que estos resultados están basados en estudios que incluyen numerosas empresas, también es posible desarrollar estimaciones del impacto económico del rendimiento de empleados en una sola empresa. En 1992 Becker y Huselid desarrollaron un procedimiento

4. Thomas D. Cook y Donald T. Campbell, *Quasi-experimental Design and Analysis for Field Settings* (Boston, Massachusetts, Houghton-Mifflin, 1979).

para ofrecer esas estimaciones. En una muestra de 117 empresas norteamericanas de productos al por menor, Becker y Huselid utilizaron datos que recopilaban de forma regular para determinar los asociados de alto rendimiento de ventas que mostraban de un setenta y cuatro a un cien por cien de rendimiento económico más que los empleados de rendimiento medio.

Este procedimiento puede utilizarse cuando hay datos financieros que pueden ser asociados a divisiones, departamentos o equipos de trabajo concretos. Por ejemplo, los departamentos en un ambiente al por menor, equipos de producción o funciones de venta pueden vincular las ventas o beneficios a unidades específicas. Los datos que describen los niveles individuales de rendimiento de empleados, así como cualquier variable de control relevante, como la educación o la experiencia de los empleados, también son necesarios, ya que son de mucha ayuda, sobre todo si esos datos se pueden ir recopilando a lo largo del tiempo. Una vez se han recogido los datos, se pueden utilizar múltiples análisis de regresión para determinar el impacto de la variable independiente (rendimiento de empleados) de la variable dependiente (ventas o beneficios).

Dichos análisis pueden ser muy útiles al determinar qué categorías de empleados crean más valor en la organización y a su vez pueden ayudar a proporcionar una buena visión sobre los esfuerzos de intervención en la organización de la empresa.

Fuente: Brian E. Becker y Mark A. Huselid. «Direct Estimates of SDy and the Implications for Utility Analysis», *Journal of Applied Psychology* 77, n°3 (1992), 227-233.

Calcular los beneficios menos los costes

Digamos que ha escogido categorías coste-beneficio para su proyecto de análisis de RRHH y ha obtenido unas estimaciones plausibles para cada una de las categorías. El siguiente paso es comparar los costes con los beneficios para determinar el beneficio (o la pérdida) neto asociado con el proyecto o el programa.

Si todos los beneficios y los costes de una inversión particular de RRHH ocurrieron en un período concreto (por ejemplo, un año), entonces calcular un programa de rentabilidad de la inversión sería muy sencilla.

llo. Podría dividir el valor de los beneficios del programa entre sus costes (en porcentaje) o sustraer los costes del programa de los beneficios (ofreciendo el ahorro de valor en efectivo). Por ejemplo, externalizar la administración de los beneficios de su empresa podría ahorrarle 1,2 millones de dólares de los costes «dentro» de la empresa, mientras que significaría incurrir en 800.000 dólares en tasas de asesoramiento, además de 100.000 dólares de costes de «transición». La rentabilidad de la inversión de esta tentativa expresada en un porcentaje sería la siguiente:

$$(1,2 \text{ millones de dólares} - [800.000 \text{ dólares} + 100.000 \text{ dólares}]) / [800.000 + 100.000] = 33\%$$

Expresado en dólares de ahorro, la cifra sería la siguiente:

$$1,2 \text{ millones} - [800.000 \text{ dólares} + 100.000 \text{ dólares}] = 300.000 \text{ dólares}$$

Puede llevar a cabo cálculos similares para determinar el *período de recuperación* (el número de meses o años antes de que un programa se recupere completamente de sus costes). Siguiendo el mismo ejemplo de externalización, asumiría que los costes de beneficios serían actualmente los siguientes:

$$(1,2 \text{ millones de dólares} / 12 \text{ meses}) = 100.000 \text{ dólares/mes}$$

Los costes de la transición hacia la externalización son de 100.000 dólares. Por lo tanto, la empresa se ahorrará en costes de beneficios de administración la siguiente cifra:

$$([1,2 \text{ millones} - 800.000 \text{ dólares}] / 12) = 33.333 \text{ dólares}$$

De lo que extraemos que el período de recuperación de dicha inversión sería:

$$(100.000 \text{ dólares} / 33.333 \text{ dólares}) = 3 \text{ meses}$$

Por último, los profesionales de RRHH a menudo calculan el *equilibrio del volumen* (es decir, el número de participantes que debe asistir a un programa de formación concreto para que el programa esté equilibrado). Por ejemplo, una empresa de asesoría especializada en seminarios para ejecutivos calculó que un día normal de curso requiere una inversión de 20.000 dólares en publicidad, personal, salario para el presentador del curso, alquiler de sala y equipo. Cada uno de estos costes es básicamente fijo, en el sentido en que no varía tanto si hay un participante en el curso como si hay cien. Cada participante abona 395 dólares por día como tasa de matriculación

y de esta tasa se deducen todos los costes variables (comida, incentivos para el presentador y el personal del curso) hasta 100 dólares por participante. Por lo tanto, el coste de equilibrio de este programa sería el siguiente:

$$(20.000 \text{ dólares}) / (395 - 100) = 68 \text{ participantes}$$

Los directivos de esta empresa utilizan este número (y su considerable experiencia) para emitir un juicio sobre la viabilidad de cada nuevo programa. Básicamente se preguntan ¿podemos garantizar que vamos a atraer al menos a 68 participantes? Si la respuesta es negativa, entonces se cancela el programa.

No obstante, las inversiones en RRHH no suelen ser tan sencillas, en parte porque los costes (y especialmente los beneficios) de dichos programas a menudo requieren más de un año. Por ejemplo, un programa de desarrollo de gestión para un equipo completo de altos ejecutivos podría costar millones de dólares para poder llevarse a cabo y administrarse en el primer año. Sin embargo, la empresa podría no empezar a notar el impacto del programa hasta que pasasen, digamos, 18 meses. Un cálculo convencional para un período único de rentabilidad de la inversión para dicho programa mostraría una cifra *negativa* (costes significativos pero ningún beneficio en el primer año).

De ahí que un cálculo más apropiado de costes y beneficios incorpore múltiples períodos de tiempo (para reflejar que las inversiones de hoy pueden ofrecer recompensas en el futuro) además del valor temporal del dinero (una noción de que el dinero hoy es más valioso que la misma cantidad en el futuro). El dinero tiene más valor hoy que mañana debido al *coste de oportunidad* (si tengo un dólar hoy lo puedo invertir en otra parte) y a la *incertidumbre* (cuanto más a largo plazo se estimen los beneficios, menos probabilidades hay de que así ocurra).

La mayoría de las organizaciones están dispuestas a invertir ahora para conseguir beneficios potenciales en el futuro siempre y cuando se compensen adecuadamente los costes de oportunidad y los riesgos asociados a la inversión. Las empresas también requieren que un programa específico les compense por el *coste marginal de capital* (la cantidad de interés que tendrán que abonar a los acreedores y por tomar prestado el dinero para llevar a cabo el programa).

Un análisis del *valor actual neto* (VAN) congrega todos estos factores (los costes y beneficios en múltiples períodos temporales, la compensación

por la incertidumbre, los costes de oportunidad y los costes de capital de la empresa) para evaluar el potencial total de un programa propuesto por RRHH. Al llevar a cabo un análisis de VAN respecto a un programa, está manifestando los costes y los beneficios del programa en el valor monetario presente⁵. Entonces, hay que sustraer el valor presente de los costes del programa del valor presente de sus beneficios, obteniendo un valor presente «neto» del programa. De esta forma, se pueden comparar «las manzanas con las manzanas» mientras que se contabiliza también las posibilidades de que el programa obtenga beneficios a largo plazo.

Por ejemplo, imagínese que está considerando el desarrollo y la implementación de un nuevo programa integrado de desarrollo de dirección e incentivos. Los costes totales de la puesta en marcha del programa serán de 250.000 dólares. Han estimado que este programa aumentaría el movimiento efectivo anual de las operaciones (es decir, los beneficios) en 270.000 dólares cada año durante los próximos cinco años. Sin embargo, puesto que el programa incluye una paga de incentivos, los salarios aumentarían a un total de 130.000 dólares por año durante un período de cinco años. Asumiendo que el coste marginal del capital de la empresa es de un catorce por ciento, ¿debería llevar a cabo su empresa el nuevo programa? Un análisis VAN de esta situación sería el siguiente (Nota: los «factores» de valor presentes presentados en el ejemplo pueden encontrarse en cualquier libro de texto sobre análisis financieros. De forma alternativa, estos valores pueden calcularse con una hoja de cálculo o una calculadora financiera):

Año	Explicación	Cantidad	X factor	= valor actual
1	Programa de desarrollo de costes	-250.000 dólares	1	-250.000 dólares
1-5	Incremento salarial	-130.000 dólares	3,433	-446.290 dólares
1-5	Aumento en el movimiento efectivo anual proveniente de las operaciones	+270.000 dólares	3,433	+926.910
			Valor actual neto:	280.620 dólares

5. Un procedimiento equivalente a nivel funcional, conocido como el índice interno de rentabilidad, descuenta los costes y los beneficios en dólares de hoy en día, pero resuelve el índice de interés producido mediante el movimiento de capital menos los beneficios. Los análisis VAN resuelven el valor del beneficio de la inversión en dólares.

Basándonos en estos análisis, el programa debería desarrollarse e implementarse.

Procedimiento de análisis coste-beneficio: una jerarquía de enfoques

Llegados a este punto, usted habrá acumulado una amplia muestra de herramientas y métodos para llevar a cabo análisis coste-beneficio. Decidir entre los distintos enfoques hace que esta difícil tarea conlleve un reto aún mayor. Sin embargo, si observamos de qué modo otros departamentos de RRHH de distintas empresas se enfrentan a este reto, podemos obtener algunas lecciones significativas.

Hemos explorado este tema como parte de nuestra investigación. En concreto, preguntamos a 968 directivos de RRHH qué tipos coste-beneficio medían y cómo lo hacían. También les pedimos que respondiesen de una de estas tres formas: 1) «no medimos ningún elemento», 2) «utilizamos una estimación subjetiva o la intuición» y 3) «utilizamos un procedimiento formal». La tabla 4-1 resume sus respuestas.

Tal y como se puede ver, la mayoría de las empresas no evaluaban rigurosamente ni los costes ni los beneficios asociados con las políticas y programas de RRHH. De hecho, las cifras de la tabla puede que excedan hasta qué punto las empresas utilizan los procedimientos (si una empresa utilizó un método una vez, respondía como si lo hubiera utilizado regularmente).

Basándonos en estos datos y en nuestras observaciones en numerosas empresas, creemos que existen una serie de análisis de «calidad» coste-beneficio. Esta gama empieza desde abajo, estimando sencillamente los costes y los progresos y va subiendo hasta los cálculos más sofisticados con índices de costes y beneficios. Las empresas que mostraban una alta calidad de análisis coste-beneficio llevaban a cabo estos últimos tipos de cálculos de forma regular y disciplinada.

Si bien en teoría algunas empresas combinan estos elementos de distintas formas, nuestra experiencia ha revelado un número de combinaciones típicas (véase figura 4-1).

Tabla 4.1. Lo que las empresas dicen que miden y cómo

	968 empresas		
	No está determinado	Estimación subjetiva o intuición	Procedimiento de estimación formal
<i>Costes de rotación de empleados</i>	43,7%	43,1%	13,1%
<i>Costes de reposición de empleados</i>	38,2%	48,8%	13,0%
<i>Valor económico de los empleados de la organización</i>	67,4%	26,6%	6,0%
<i>Coste de conductas varias de los empleados (absentismo, fumar...)</i>	48,3%	38,2%	13,5%
<i>Beneficios económicos de desarrollo de un test de selección superior</i>	79,4%	17,1%	3,5%
<i>Beneficios económicos de varios niveles de formación</i>	47,2%	46,5%	6,3%
<i>Beneficios económicos de contratación de personal adicional</i>	57,3%	35,4%	7,9%
<i>Beneficios económicos debidos al aumento de la satisfacción laboral, al compromiso con la empresa o a actitudes laborales similares</i>	54,9%	42,3%	2,8%
<i>Beneficios económicos de alto, medio y bajo rendimiento de un puesto de trabajo concreto</i>	54,2%	39,7%	6,1%

El nivel 1 de organizaciones son las más comunes. Estas empresas no calculan de forma regular los costes ni los beneficios asociados con los programas de RRHH. El reciente recorte de personal de los departamentos de RRHH y el movimiento de los recursos de este departamento hacia la función operacional de la empresa ha exacerbado esta tendencia. Puesto que las empresas prácticamente no calculan los costes o los beneficios formales, tampoco calculan la rentabilidad de la inversión asociada a sus actividades.

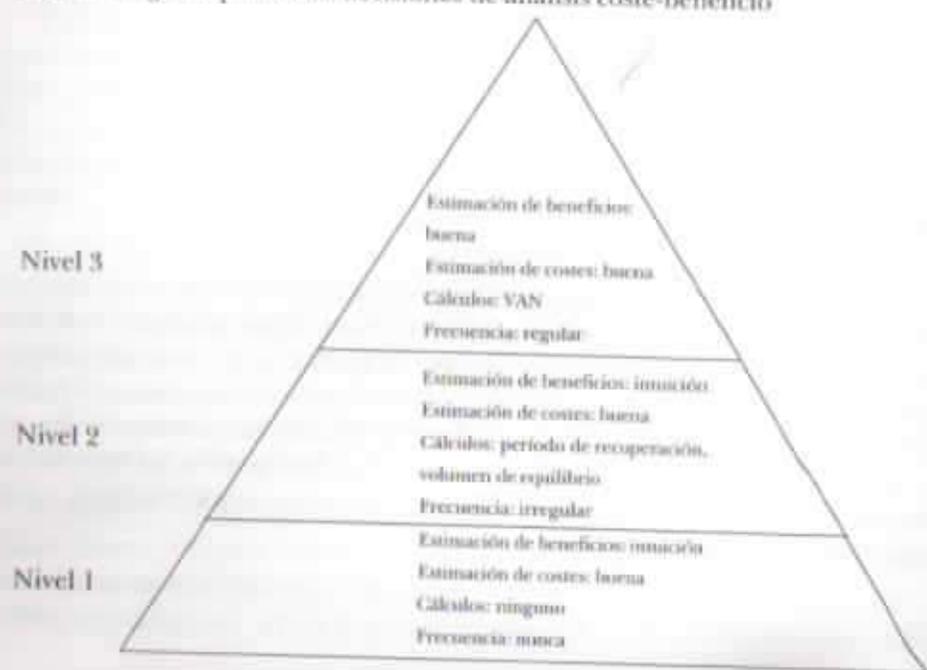
El nivel 2 de organizaciones ha empezado a pensar sistemáticamente sobre los costes asociados a las inversiones de RRHH. Sin embargo, gene-

ralmente utilizan sus estimaciones intuitivas o subjetivas de estos beneficios potenciales de los programas. Además, también ponen en marcha procedimientos relativamente poco sofisticados como períodos de recuperación, volúmenes de equilibrio o cálculos de rentabilidad de la inversión de un único período. Por último, hay que decir que no realizan estos análisis con frecuencia.

El nivel 3 de organizaciones son las más escasas de los tres grupos. Estas empresas demuestran un alto grado de sofisticación en los tres elementos: identifican los costes y los beneficios de sus programas de RRHH y utilizan un procedimiento de estimación apropiado (por ejemplo, un análisis de VAN) para calcularlos. Puesto que observan el valor de dichos análisis, los llevan a cabo regularmente.

¿Debería poner en marcha su organización análisis del tercer nivel de todas sus programas y políticas de RRHH? Nuestra respuesta, quizá sorprendente, es *no*. Desarrollar una competencia de medición significa ser capaz de relacionar la profundidad y el alcance de la recopilación de datos y de los procedimientos de análisis con la *importancia* de la decisión que intenta tomar. Por ejemplo, supongamos que no tiene claro si desarrollar

Figura 4.1. Jerarquía de las decisiones de análisis coste-beneficio



una guardería en su empresa. Sabe que dará el visto bueno si los beneficios son al menos iguales a los costes ($VAN = 0$). En este caso, no necesita obtener una estimación precisa de la rentabilidad de la inversión de la guardería si todos los indicadores sugieren que la rentabilidad de la inversión es sustancial y positiva.

En contraste, imagínese que está intentando determinar la viabilidad de dos opciones: externalizar su función de beneficios o continuar realizando estas actividades en la empresa. En este caso, una mayor precisión y análisis de tercer nivel le podrían ser útiles. Si una decisión particular requiere una gran inversión monetaria o una importación estratégica sustancial, puede que también sea bueno calcular con precisión. Lo que intentamos expresar es que no debería recopilar más, ni tampoco menos, información de la requerida.

El papel de las referencias

Cualquier discusión sobre los análisis coste-beneficio de la inversión de gestión de RRHH inevitablemente destapa el asunto de las *referencias*, o el proceso de recopilación de datos de varios aspectos del sistema de gestión de RRHH de una empresa a partir de varias empresas y la utilización de dichos datos para evaluar la propia empresa.

Los estudios de referencia pueden agruparse en los que se centran en *niveles* particulares de una variable o atributo concreto (por ejemplo, ¿cuál es nuestro coste por contratación en relación con otras empresas de nuestro sector?) y los que se centran en *procesos* específicos (por ejemplo, ¿cómo lleva a cabo Wal-Mart su logística y su sistema de distribución?). Los estudios de referencia de *niveles* de un atributo normalmente se llevan a cabo mediante encuestas e incluyen un gran número de empresas. Por su parte, los estudios de referencia de *procesos* generalmente incluyen sólo unas cuantas empresas y suelen llevarse a cabo mediante visitas o entrevistas telefónicas.

Nuestra experiencia nos indica que los estudios de referencia de *procesos* pueden proporcionar una rica fuente de información, entendimiento y, a menudo, inspiración. Pese a que hay quien ridiculiza estos estudios como «turismo industrial», creemos que observar los procesos en el lugar puede ser una buena experiencia de aprendizaje para los equipos responsables de diseñar e implementar nuevos procesos en

sus organizaciones. En contraposición, nos mostramos menos entusiasmados con los estudios de referencia de niveles de una variable concreta.

¿Por qué esta reticencia? Un número de tendencias recientes han hecho que sea más difícil llevar a cabo estudios de referencia de alta calidad que se centren en los «niveles» de las prácticas o de los resultados de gestión de RRHH. La primera es que muchas funciones de RRHH se llevan a cabo de forma más superficial, en el sentido de que hay menos profesionales de RRHH disponibles para completar las encuestas. Además, el movimiento de las responsabilidades y las funciones de RRHH hacia la parte operacional de la organización hace que sea más difícil que nunca garantizar la compatibilidad de los datos en la empresa.

¿Pueden considerarse en algún momento las referencias como estratégicas?

Para que las referencias ayuden a una organización a crear una fuente de ventaja competitiva a largo plazo, la información derivada de este proceso debería ser original, difícil de imitar y valorada por los clientes internos o externos de la empresa*. Aun así, casi por definición, si las empresas están dispuestas a compartir estos datos, entonces posiblemente no tendrán demasiado valor estratégico. Consideremos el caso de Hewlett-Packard. HP es una de las empresas del mundo más referenciada y sus procesos empresariales (sobre todo la filosofía y práctica de RRHH) se han reflejado en la prensa empresarial y en numerosos libros y artículos académicos. ¿Por qué está HP dispuesta a compartir esta información, que quedará en manos de sus competidores? Creemos que al menos existen dos razones importantes. La primera es que, aunque la empresa sea clara sobre *lo que hace*, no resulta de mucha ayuda a menos que se sepa *cómo* generó la solución, los matices y el contexto en el que se implementó. En otras palabras, incluso si se hace con la receta, puede que no sepa hacer la sopa. La segunda es que la infraestructura de gestión de HP reside en gran medida en las competencias y talento de sus empleados y en adoptar soluciones diferentes. En este contexto, la empresa está mejorando continuamente su capital intelectual y, cuando otra empresa haya copiado lo que ha aprendido de este proceso de referencia, HP ya habrá creado nuevas competencias para poderse adaptar a una nueva situación. En muchos sectores, las empresas que aprenden más rápido son las que ganan. HP es un buen ejemplo.

Nuestra conclusión es que la referencia de los procesos clave puede ser de gran ayuda, sobre todo si puede proporcionarle un aprendizaje sobre nuevos procesos y vías. Asimismo, si dichos procesos referenciados provienen de otros sectores que no son los oportunos a nuestra empresa, cuentan con el potencial de garantizar incluso información más útil. Sin embargo, se debe ir con cuidado con las referencias de «niveles» de un atributo en particular.

*Véase Jay B. Barney, «Firm Resources and Sustained Competitive Advantage», *Journal of Management* 17, nº1 (1991), 99-120.

Atar cabos: un ejemplo

Hemos tratado muchos conceptos y herramientas de costes distintos hasta ahora. ¿Cómo podrían darse juntos en la vida «real»? Una ilustración podría ayudarnos. Puesto que durante mucho tiempo se ha creído que las empresas infravaloraban dramáticamente los costes del movimiento de empleados (sobre todo entre los empleados de más alto rendimiento), vamos a utilizar este aspecto para crear un modelo de costes.

Para poder captar el impacto del nivel de movimiento de empleados de su empresa, en primer lugar debe desarrollar un sentido de los niveles de rendimiento de los empleados que se van y valorar si podría tener alguna influencia en la decisión de marcha de éstos. Obviamente, el movimiento entre los empleados de bajo rendimiento es deseable, pero cuando se trata de épocas de alta movilidad de empleados (y familia) o de parejas con dos profesiones, algunos empleados pueden abandonar la empresa por razones ajenas a su trabajo. En esos casos, el movimiento de los empleados queda fuera del control de la empresa y puede ser, por eso, inevitable. De hecho, la mayoría de los estudiosos que trabajan en esta área creen que hay cuatro categorías distintas de movimiento de empleados⁶.

- *Indeseable, controlable*: empleados de rendimiento medio a alto que se marchan y la empresa pierde la oportunidad de retenerlos. Es un movimiento de empleados «negativo».
- *Indeseable, incontrolable*: empleados de rendimiento medio a alto que se marchan, pero la empresa no puede controlar la situación (por ejemplo, a la mujer de un empleado le han ofrecido un trabajo mu-

6. Véase Cascio, *Costing Human Resources*.

cho mejor en otra localidad). Este tipo de movimiento no es bueno, pero es inevitable.

- *Deseable, controlable*: trabajadores de bajo rendimiento que abandonan la empresa con ayuda de ésta. Es un movimiento «positivo».
- *Deseable, incontrolable*: trabajadores de bajo rendimiento que abandonan por propia decisión. También se trata de un movimiento «positivo», pero en esta categoría la empresa no era consciente de las intenciones o de los niveles de rendimiento del trabajador y, por lo tanto, no tenía control sobre su marcha.

Para estimar los costes de movimiento de empleados, deberá tener conciencia de 1) los tipos de empleados que normalmente abandonan la empresa, 2) sus niveles de rendimiento y 3) las razones para abandonar. Creemos que el movimiento de los empleados de rendimiento medio-alto es muy caro, mientras que el movimiento entre los empleados de bajo rendimiento puede ser beneficioso, sobre todo si la empresa puede reemplazar dichos trabajadores por otros de alto rendimiento. Sin embargo, la mayoría de las empresas consideran que les es más costoso retener a los trabajadores con un talento poco común que a los que carecen de talento o se sitúan en la media. Por eso, la evaluación de los costes de un tipo de movimiento de empleados influirá en los costes de su intervención. Según nuestra experiencia, los informes de personal y las entrevistas pueden ayudarle a distribuir a los que «abandonan» en cuatro categorías. La mayoría de las empresas se centran entonces en estimar los costes y los beneficios de la categoría «indeseable, controlable».

Consideremos el ejemplo de una organización que amplía con éxito su negocio, pero que entonces se enfrenta al problema de lo que observa como un éxodo de directivos medios de alto potencial. La empresa contrata a mil directivos, de los cuales considera a 400 como «de alto rendimiento». El treinta por ciento de estos directivos de alto rendimiento abandona la empresa en un año determinado, de forma que la empresa debe contratar 120 nuevos directivos para sustituirlos (hay que tener en cuenta que este ejemplo se centra sólo en los directivos de alto potencial, ya que los costes totales de movimiento podrían ser mucho más altos). Supongamos que cada directivo gane 100.000 dólares por año y que todas las marchas del grupo son voluntarias. Por lo tanto, no hay costes asociados de paga de indemnización o pagas de desempleo. Puesto que los que han «abandonado» por definición eran personas de alto rendi-

miento, también podemos, en general, mostrarán una tabla 4-2 muestra las ca-

El movimiento entre a esta empresa una cifra o aproximadamente 55. consistentes con las últi a un directivo medio pu su salario, sin incluir los pero ¿es demasiado din gocios? Para realizar es esfuerzos para reducir el pararíamos los *costes ma* miento con los *beneficios* dos» se quedarán en la e tener en cuenta también

Tabla 4.2 Estimación del c

Primer año (contratación
Costes de separación
Costes de contratación
Costes de selección
Costes de formación y conse
Baja productividad
Baja productividad (a largo

Total

Nota: Todas las cifras están

La tabla 4-2 estima se datos sólo son significati ciados a los esfuerzos par las mejores situaciones, e cifra cero. Sin embargo, mente la cifra de movimi entrevistas realizadas a los análisis de los informes e minado que podría redu

movimiento no es bueno,

rendimiento que abandono-
movimiento «positivo».

o rendimiento que aban-
ta de un movimiento «po-
no era consciente de las
to del trabajador y, por

empleados, deberá tener
ormalmente abandonan la
razones para abandonar.
s de rendimiento medio-
entre los empleados de
todo si la empresa puede
to rendimiento. Sin em-
s que les es más costoso

omún que a los que care-
la evaluación de los cos-
fluirá en los costes de su
informes de personal
a los que «abandonan-
esas se centran entonces
egoría «indeseable, con-

que amplía con éxito
blema de lo que observa
encial. La empresa con-
00 como «de alto rendi-
os de alto rendimiento
de forma que la empresa
uirlos (hay que tener en
ectivos de alto potencial,
a ser mucho más altos).
ólares por año y que to-
lo tanto, no hay costes
desempleo. Puesto que
personas de alto rendi-

miento, también podemos asumir que las nuevas personas contratadas, en general, mostrarán un rendimiento menor, al menos al principio. La tabla 4-2 muestra las categorías de costes y las estimaciones relacionadas.

El movimiento entre los directivos medios de alto rendimiento cuesta a esta empresa una cifra estimada de 6,7 millones de dólares por año, o aproximadamente 55.000 dólares por empleado. Se trata de números consistentes con las últimas estimaciones que sugieren que reemplazar a un directivo medio puede costar alrededor del cincuenta por ciento de su salario, sin incluir los costes de oportunidad. Se trata de mucho dinero, pero ¿es demasiado dinero? ¿Es sencillamente un coste más de los negocios? Para realizar esta determinación, necesitamos averiguar si los esfuerzos para reducir el movimiento serían más baratos. Para ello, compararíamos los *costes marginales* asociados con una reducción del movimiento con los *beneficios marginales* y, puesto que los empleados «retenidos» se quedarán en la empresa más de un año, las estimaciones necesitan tener en cuenta también múltiples períodos de tiempo.

Tabla 4.2 Estimación del coste de restitución de 120 directivos de alto potencial

Primer año (contratación de 120 nuevos directivos)	
Costes de separación	60.000 dólares
Costes de contratación	900.000 dólares
Costes de selección	900.000 dólares
Costes de formación y conocimientos impartidos	600.000 dólares
Baja productividad	1.200.000 dólares
Baja productividad (a largo plazo)	3.000.000 dólares
Total	6.660.000 dólares

Nota: Todas las cifras están en valor actual.

La tabla 4-2 estima sólo los *costes* del movimiento de empleados. Estos datos sólo son significativos cuando los comparamos con los *beneficios* asociados a los esfuerzos para reducir este movimiento indeseable. Incluso en las mejores situaciones, el movimiento de empleados casi nunca alcanza la cifra cero. Sin embargo, una serie de intervenciones podrían reducir fácilmente la cifra de movimiento a la mitad. Digamos que, basándonos en entrevistas realizadas a los trabajadores que abandonan un puesto y en los análisis de los informes empresariales, nuestra empresa ejemplo ha determinado que podría reducir el movimiento entre los directivos de alto po-

tencial de un treinta por ciento (120 directivos por año) a un quince por ciento (60 directivos por año). ¿Cómo? Ofreciendo unos salarios más altos, un desarrollo de competencias y mayores oportunidades de ascenso para los empleados que muestren un rendimiento más alto. Está claro que algunos de estos costes sólo se realizarán una vez y otros requerirán una inversión continua.

¿Debería invertir la empresa en un programa de reducción del movimiento de los directivos de mayor potencial? Supongamos que los directivos de la empresa se mostrasen escépticos ante el programa propuesto. Valorarían el rendimiento de los directivos con talento, pero no estarían convencidos de que la inversión requerida para *retener* a esos directivos valiese la pena. Las tablas 4-3 y 4-4 demuestran las estimaciones coste-beneficio respectivamente de la reducción del movimiento de este grupo de empleados de un treinta a un quince por ciento (los costes estimados observados en la tabla 4-3 necesitan aplicarse a todos los empleados de esta categoría, puesto que por adelantado no sabrá qué empleados deberá mantener. Sin embargo, las estimaciones de beneficios de la tabla 4-4 se aplican sólo a los 60 empleados adicionales que espera retener en el primer año).

Estas tablas ilustran que las inversiones del capital humano a menudo requieren gastos en el año actual que no se cubren hasta pasados algunos años. Este hecho es especialmente destacable en el departamento de RRHH, ya que, tal y como hemos visto, la mayoría de los sistemas contables llaman la atención de los directivos en el año actual. Tiene bastante sentido si lo observamos desde una serie de perspectivas distintas. En primer lugar, tal y como Yoghí Berra pronunció elocuentemente, «Es difícil hacer predicciones, sobre todo respecto al futuro». Es una gran verdad, tanto en béisbol como en RRHH. La gente abandona, las estrategias cambian y nuevos competidores entran en juego, haciendo que la inversión de RRHH sea más arriesgada pero, al mismo tiempo, los directivos inteligentes saben que surgen nuevas oportunidades de negocios continuamente. Además, la única forma de que las empresas aprovechen estas oportunidades es cultivando un personal competente, capacitado y flexible. Por eso, los directivos generalmente comparan el valor actual (VA) de los beneficios de una intervención con el valor presente de sus costes, para verse compensados por sus esfuerzos y los riesgos.

La tabla 4-5 muestra cómo funcionaría en nuestra empresa ejemplo.

Análisis coste-beneficio de las

Tabla 4.3. Estimación del coste de un 30% a un 15%

Primer año

Aumento variable de paga
un alto rendimiento
Aumento de oportunidad
Formación adicional (desa

Segundo año

Aumento variable de paga
un alto rendimiento
Aumento de oportunidad
Formación adicional (desa

Tercer año

Aumento variable de paga
un alto rendimiento
Aumento de oportunidades
Formación adicional (desa

Valor actual de los costes
(3 años @ 10% costes de c

Tabla 4.4. Estimación de beneficio de un 30% a un 15%

Primer año (60 empleados)
Aumento de la productividad
de formación de los nuevos

Segundo año (120 empleados)
Aumento de la productividad
de los costes de formación
contratados (empleados 1
y del previo año)

Valor actual de los beneficios
(3 años @ 10% costes de c

Tabla 4.5. Valor actual neto de un 30% a un 15%

Valor actual de los beneficios
Valor actual de los costes

Valor actual de los beneficios
el valor actual de los costes

por año) a un quince por ciento más altos que los salarios más altos. Las oportunidades de ascenso serán más altas. Está claro que los empleados más capaces y otros requerirán una

reducción del movimiento de empleados. Esperamos que los directivos acepten el programa propuesto. El talento, pero no estarían dispuestos a perder a esos directivos. Las estimaciones coste-beneficio de este grupo de empleados (los costes estimados para todos los empleados de un departamento) para qué empleados deberá ser retenidos en la tabla 4-4 se espera retener en el primer

capital humano a menudo se ven hasta pasados algunos años en el departamento de contabilidad de los sistemas contables de los sistemas contables actual. Tiene bastante perspectivas distintas. En primer lugar, «Es difícil decirlo». Es una gran verdad, la inversión de tiempo, las estrategias cambiando que la inversión de tiempo, los directivos inteligentes, los negocios continuamente. Aprovechen estas oportunidades capacitado y flexible. Por lo tanto, el valor actual (VA) de los beneficios de sus costes, para verse

esta empresa ejemplo.

Tabla 4.3. Estimación del coste de reducción del movimiento de empleados de un 30% a un 15%

Primer año	
Aumento variable de paga para los que muestran un alto rendimiento	1.200.000 dólares
Aumento de oportunidades de promoción	360.000 dólares
Formación adicional (desarrollo de competencias)	600.000 dólares
Segundo año	
Aumento variable de paga para los que muestran un alto rendimiento	1.200.000 dólares
Aumento de oportunidades de promoción	360.000 dólares
Formación adicional (desarrollo de competencias)	600.000 dólares
Tercer año	
Aumento variable de paga para los que muestran un alto rendimiento	1.200.000 dólares
Aumento de oportunidades de promoción	360.000 dólares
Formación adicional (desarrollo de competencias)	600.000 dólares
Valor actual de los costes (3 años @ 10% costes de capital)	5.858.381 dólares

Tabla 4.4. Estimación de beneficios de reducción del movimiento de empleados de un 30% a un 15%

Primer año (60 empleados)	
Aumento de la productividad y reducción de los costes de formación de los nuevos contratados	3.000.000 dólares
Segundo año (120 empleados)	
Aumento de la productividad y reducción de los costes de formación de los nuevos contratados (empleados retenidos actuales y del previo año)	6.000.000 dólares
Valor actual de los beneficios (3 años @ 10% costes de capital)	13.320.929 dólares

Tabla 4.5. Valor actual neto de la reducción del movimiento de empleados de un 30% a un 15%

Valor actual de los beneficios	13.320.929 dólares
Valor actual de los costes	-5.858.381
Valor actual de los beneficios menos el valor actual de los costes	7.462.548 dólares

En esta situación particular, el VAN de la reducción de movimiento propuesta es substancialmente mayor que cero (7,5 millones de dólares), pero los datos indican que la inversión vale la pena incluso bajo las asunciones más restrictivas. En el caso de resultados «mixtos», en los que la inversión parece garantizada bajo asunciones optimistas, pero cuestionable bajo una visión conservadora, sugerimos recopilar más datos cuidadosamente y llevar a cabo un análisis más riguroso. Una metodología específica para desarrollar una estimación de costes detallada y precisa, *costes basados en las actividades*, se ha convertido en una herramienta muy popular para los contables de gestión⁷.

Resumen: comprar los análisis costes-beneficio y el desarrollo de un cuadro de mando de RRHH

En este capítulo hemos hecho una distinción entre desarrollar un cuadro de mando de RRHH y calcular la rentabilidad de la inversión de un programa o una intervención concreta de RRHH. Ambas actividades ayudan a la función de RRHH a crear valor. Sin embargo, requieren procesos y competencias diferentes.

Los análisis coste-beneficio son distintos de los cuadros de mando de RRHH en lo que a su alcance respecta (los primeros tienen un alcance mucho menor y están más orientados a un proyecto) y en su durabilidad (ofrecen sólo respuestas concretas). Además, generalmente sólo los que toman la decisión pueden ver los resultados de los análisis de costes. En contraposición, el cuadro de mando de RRHH es más amplio en su alcance y se basa en una teoría sobre cómo crear valor en un negocio. Asimismo, también está orientado a una audiencia mayor, actualizada de forma regular, y se utiliza como una herramienta para seguir el proceso de implementación de estrategia.

Tanto los análisis coste-beneficio como el desarrollo del cuadro de mando de RRHH son importantes. De hecho, son tareas complementarias, a pesar de que la mayoría de las empresas las utilizan de forma secuencial, desarrollando un cuadro de mando para identificar a dónde quieren llegar en el futuro y dónde se encuentran en el presente y después llevan a cabo análisis de la rentabilidad de las inversiones para elegir la

forma más eficiente para
rectivos de RRHH neces
dos poderosas herramie

En el próximo capítulo
que obtenga al desarroll
la implementación de es
análisis coste-beneficio.

Profesionales en sistemas de RRHH de Rutger

¿Pueden definir la m
ro invierten en persona
respecto a estas inversio
Profesionales en Sistem
les Fay, Steve Director,
modelo de costes basad
ros costes y beneficios ec
(tanto si estas inversión
otra función de la organ

1. desarrollar estimación con recursos humanos
2. permitir al usuario varias prácticas re

Fay y sus colaborado
no es tan sencillo como
tables de una empresa,
en los costes de los bier
tos administrativos. Par
costes verdaderos asoci
nal (tanto si los consid
práctica particular de g
porque dichos costes es
plias de costes. De hech
terminar el coste verdad
distribuido en toda la e
cionales no están diseña

7. Robert S. Kaplan y Robin Cooper, *Coste y efecto* (Barcelona, Gestión 2000, 1998).

reducción de movimiento
(7,5 millones de dólares),
pena incluso bajo las asun-
tos «mixtos», en los que la in-
formación es cuestionable
aunque se recopilan más datos cuidadosa-
mente. Una metodología especifi-
camente diseñada y precisa, *costes* ha
sido una herramienta muy popular

Beneficio de RRHH

Entre desarrollar un cua-
dro de la inversión de un
RRHH. Ambas actividades ayu-
dan, pero requieren procesos

Los cuadros de mando de
primeros tienen un alcance
limitado (y en su durabilidad
generalmente sólo los que
se basan en los análisis de costes. En
su alcance más amplio en su alcan-
ce en un negocio. Asimismo,
actualizada de forma
para seguir el proceso de in-

desarrollo del cuadro de
son tareas complementa-
rias las utilizan de forma se-
parada para identificar a dónde
se invierten en el presente y después
inversiones para elegir la

forma más eficiente para llegar a ese punto deseable en el futuro. Los di-
rectivos de RRHH necesitan perfeccionar su capacidad para utilizar estas
dos poderosas herramientas.

En el próximo capítulo le enseñaremos a combinar el conocimiento
que obtenga al desarrollar los indicadores para hacer un seguimiento de
la implementación de estrategia de su empresa con la información de los
análisis coste-beneficio.

Profesionales en sistemas de RRHH/proyecto de costes de RRHH de Rutgers University

¿Pueden definir la mayoría de las empresas con precisión cuánto dine-
ro invierten en personal? De ser así, ¿podrían tomar mejores decisiones
respecto a estas inversiones? En un reciente proyecto patrocinado por los
Profesionales en Sistemas de RRHH (PSRH) y Rutgers University, Char-
les Fay, Steve Director, Paul Hempel y Mark Huselid desarrollaron un
modelo de costes basado en una hoja de cálculo para evaluar los verdade-
ros costes y beneficios económicos asociados con la inversión en personal
(tanto si estas inversiones tienen su origen en la función de RRHH o en
otra función de la organización). Los objetivos del modelo eran dos:

1. desarrollar estimaciones del coste de las actividades relacionadas
con recursos humanos en la empresa, y
2. permitir al usuario estimar los costes asociados a los cambios en
varias prácticas relacionadas con recursos humanos.

Fay y sus colaboradores demostraron que desarrollar dicho modelo
no es tan sencillo como puede parecer, puesto que en los estados conta-
bles de una empresa, la inversión en personal suele estar reflejada
en los costes de los bienes vendidos o en la venta general y en los gas-
tos administrativos. Para la mayoría de empresas esto significa que los
costes verdaderos asociados con la inversión de la empresa en perso-
nal (tanto si los considera costes totales o costes asociados con una
práctica particular de gestión de RRHH) son muy difíciles de aislar
porque dichos costes están «incluidos» en categorías mucho más am-
plias de costes. De hecho, muchas empresas ya encontrarían difícil de-
terminar el coste verdadero de la inversión en formación porque está
distribuido en toda la empresa y los sistemas de contabilidad conven-
cionales no están diseñados para aislar estos costes.

Además, este problema se agrava, puesto que la inversión en personal (incluso si está orientada para crear valor a largo plazo) es un gasto que se incurre en la contabilidad de ingresos durante el período actual. Puesto que las empresas no realizan un seguimiento de la inversión en personal a largo plazo, no cuentan con un gran incentivo para prestar atención a este tipo de inversión.

Por eso, al desarrollar el modelo de costes de profesionales en sistemas de RRHH/Rutgers, los autores se vieron obligados a crear categorías mutuamente exclusivas y exhaustivas para los costes de RRHH. A continuación desarrollaron una metodología para recopilar los datos relevantes y validaron su modelo en una muestra de seis grandes empresas. En contraste con las investigaciones previas (que solían centrarse en la estimación de los costes de una única actividad de RRHH) su enfoque se centraba en los costes y los beneficios de todo el sistema de RRHH.

En este proyecto los autores conceptualizaron los costes y los beneficios de cualquier tipo de intervención de la gestión de RRHH como un número de componentes interrelacionados (véase figura):



Costes operacionales de actividad básica: se trata de costes anuales asociados con los procesos y actividades de gestión de RRHH. Representan el «punto de partida» y funcionan como referencia frente a cambios propuestos en los procesos y actividades de gestión de RRHH.

Costes de ajuste: esto do de la implementaci

Costes de creación co con la implementación costes que no están as

Costes administrativos implementación, adm actividad ya puesta en

Costes directos: se tr resultado de una iniciat ejemplo, un incremen cional para poder ser tante constituye un cos

Tanto los costes ad en los cuatro compone

- Personal
- Suministro
- Capital
- Servicios externos

Lecciones clave del RRHH

Una vez desarrolla a estas conclusiones:

1. Los verdaderos c en personal no se tables y presupue gestión de RRHH tos de RRHH infi de inversión en p sistemas contable en personal se di tos operacionales sistemas contable

que la inversión en perso-
a largo plazo) es un gasto
s durante el período ac-
seguimiento de la inver-
n un gran incentivo para

de profesionales en siste-
obligados a crear categor-
los costes de RRHH. A
para recopilar los datos
ra de seis grandes empre-
s (que solían centrarse en
ad de RRHH) su enfoque
el sistema de RRHH.

on los costes y los bene-
gestión de RRHH como
s (véase figura):



de costes anuales asocia-
RRHH. Representan el
ia frente a cambios pro-
de RRHH.

Costes de ajuste: estos costes se producen sólo una vez como resulta-
do de la implementación de una nueva iniciativa de gestión de RRHH.

Costes de creación continua: se trata de costes recurrentes asociados
con la implementación de una iniciativa de gestión de RRHH más los
costes que no están asociados a la nueva iniciativa.

Costes administrativos: estos costes están asociados al diseño, prueba,
implementación, administración y evaluación de una iniciativa o una
actividad ya puesta en marcha de RRHH.

Costes directos: se trata de los costes adicionales incurridos como re-
sultado de una iniciativa o una actividad ya en marcha de RRHH. Por
ejemplo, un incremento de paga requiere un coste administrativo adi-
cional para poder ser diseñado e implementado. La paga extra resul-
tante constituye un coste directo.

Tanto los costes administrativos como los directos están divididos
en los cuatro componentes siguientes:

- Personal
- Suministro
- Capital
- Servicios externos

Lecciones clave del proyecto de Profesionales en Sistemas de RRHH

Una vez desarrollado y validado el modelo, los autores llegaron
a estas conclusiones:

1. Los verdaderos costes asociados con la inversión de una empresa
en personal no se reflejaban aparentemente en los sistemas con-
tables y presupuestarios de la mayoría de los departamentos de
gestión de RRHH. De hecho, el presupuesto de los departamen-
tos de RRHH infravaloraba drásticamente los verdaderos niveles
de inversión en personal porque: 1) no está bien captado por los
sistemas contables en general y 2) la mayor parte de la inversión
en personal se distribuye por toda la empresa en los presupe-
stos operacionales de los directivos. Puesto que la mayoría de los
sistemas contables son muy imprecisos a la hora de distribuir

los costes de la inversión en personal y muchos de estos costes están segregados en el conjunto de la organización, el presupuesto del departamento de RRHH de una empresa infravalora en gran medida la cantidad total de inversión en personal de una empresa quizá hasta en un cincuenta por ciento. Como resultado, la mayoría de las empresas no pueden determinar fácilmente los verdaderos valores de inversión en algunas categorías bastante comunes, como es el caso de la formación.

2. La disciplina impuesta de pasar a considerar sólo la inversión de la función de RRHH según está en la función contable, a pensar en la inversión económica en personal (ocurra en el departamento que ocurra de la empresa) puede ser muy útil en el proceso de análisis coste-beneficio.
3. Es posible determinar el verdadero nivel de inversión en personal de la empresa, pero ello requiere unos recursos considerables. Antes de embarcarse en tal proyecto, las empresas deberían tener una buena razón para hacerlo, ya que es un proceso arduo e intenso.

Fuentes: C. H. Fay, P. S. Hempel, S. M. Director, y M. A. Huselid, «Costing Human Resource Initiatives» (School of Management and Labor Relations, Rutgers University, 1997); y C. H. Fay, P. S. Hempel, S. M. Director y M. A. Huselid, «Rutgers Human Resource Costing Model Software (versión 1.3) User's Manual» (School of Management and Labor Relations, Rutgers University, 1997).

Los princip

El cuadro de mando lugar de este departame dibilidad para garantiza peso en la capacidad de activo estratégico. Por es do en algunos principi empresa que presentam una empresa ignora este

HiTech es una impo Unidos. Sus productos como uno de los líderes Tech ha enfatizado ch como una fuente de ven empresa ha destacado al las relaciones de causa RRHH con el valor de lo cia la medición de estas r varon a cabo un estudio r taría para desarrollar u expondremos los proble y como veremos, esta list sarios para realizar un es

Los datos disponibles cisiones clave de HiTee procesos mediante los q gestionar (y, por lo tant valor. Por eso no resulta ponían fuesen diseñados

muchos de estos costes es-
nización; el presupuesto
empresa infravalora en
sión en personal de una
or ciento. Como resulta-
en determinar fácilmente
y algunas categorías bas-
nación.

lerar sólo la inversión de
nición contable, a pensar
l (ocurra en el departa-
ser muy útil en el proce-

el de inversión en perso-
nos recursos considera-
o, las empresas deberían
que es un proceso arduo

A. Huselid, «Costing Human
Relations, Rutgers Univer-
A. Huselid, «Rutgers Human
Manual» (School of Manage-

5

Los principios de la buena medición

El cuadro de mando de RRHH juega un papel clave al determinar el lugar de este departamento en su empresa, influyendo además en la credibilidad para garantizar su existencia. Asimismo, también tiene un gran peso en la capacidad de la organización para capitalizar RRHH como un activo estratégico. Por estas razones, debe fundamentar el cuadro de mando en algunos principios esenciales. Echemos otro vistazo a HiTech, la empresa que presentamos en el capítulo 3, para ver qué ocurre cuando una empresa ignora estos principios.

HiTech es una importante empresa productora con sede en Estados Unidos. Sus productos innovadores se han ganado el reconocimiento como uno de los líderes de su sector. Al igual que muchas empresas, HiTech ha enfatizado durante muchos años la importancia del personal como una fuente de ventaja competitiva. Sin embargo, a pesar de que la empresa ha destacado algunas «políticas de personal», no había articulado las relaciones de causa y efecto que pueden vincular la arquitectura de RRHH con el valor de los clientes y accionistas. Como un primer paso hacia la medición de estas relaciones, los directivos de RRHH de HiTech llevaron a cabo un estudio sobre la viabilidad para explorar cuánto se necesitaría para desarrollar un cuadro de mando estratégico. A continuación expondremos los problemas con los que se toparon en su proyecto y, tal y como veremos, esta lista ofrece información sobre los ingredientes necesarios para realizar un esfuerzo efectivo de medición.

Los datos disponibles (en vez de los datos relevantes) guiaron las decisiones clave de HiTech. Puesto que HiTech no había articulado los procesos mediante los que el personal crea valor en la empresa, no supo gestionar (y, por lo tanto, medir) los factores relevantes de la cadena de valor. Por eso no resulta sorprendente que los indicadores de los que disponían fuesen diseñados para otros propósitos. La empresa utilizó la me-

dición del personal a partir de la tradicional encuesta anual de los empleados y a partir de indicadores financieros que incluían la variabilidad del presupuesto. El proyecto de viabilidad se centró en una de las pocas unidades empresariales que recopilaban datos en ese momento de los tres componentes de la cadena de valor. Con esa finalidad, RRHH escogió el centro de operaciones de servicio telefónico debido a la estrecha relación entre los empleados (con contrato de servicio para HiTech) y los clientes. A pesar de que el centro de servicio telefónico era una fuente de datos apropiada, era evidente que no era el «centro empresarial» de HiTech. Sin embargo, RRHH no disponía de otros datos con los que poder trabajar.

Al no articular de forma completa los eslabones causales, HiTech meromó los resultados de medición. Al centrarse en indicadores disponibles, más que en indicadores apropiados, fue muy difícil para HiTech extraer incluso unas inferencias tentativas sobre las relaciones importantes. Por ejemplo, el centro de servicio telefónico generaba ingresos mediante unos acuerdos de cargo por el servicio con la oficina regional de ventas. También podría generar un ingreso adicional mediante nuevas ventas de productos adicionales a clientes ya existentes. La «rentabilidad» del centro de servicio telefónico es, por lo tanto, la cantidad neta del ingreso combinado proveniente de estas dos fuentes menos los costes presupuestados. La empresa evaluó la percepción de valor de los clientes utilizando dos indicadores de eficiencia disponibles (el volumen de llamadas y la rapidez de respuesta) y estimando la precisión del servicio y la satisfacción de los clientes.

Se trata de un conjunto de indicadores que se encontrarían en una empresa que utiliza la medición para controlar las actividades frente a un control de costes estándar. Sin embargo, estos indicadores no son demasiado útiles para una organización que quiere entender el proceso de creación de valor. Por ejemplo, el centro de servicio telefónico de HiTech cuenta con tres formas para orientar la «rentabilidad». La primera es incrementar los ingresos al ofrecer un servicio sobresaliente, que con el tiempo añadirá valor al conjunto de productos ofrecidos a los clientes de HiTech. No obstante, seguramente existirá un retraso significativo entre el buen funcionamiento del centro y los cambios en la compra de productos. De hecho, HiTech podría vincular de forma más precisa el rendimiento del centro de servicio telefónico con las ventas de productos en vez de la facturación de servicio, ya que ésta última es, al fin y al cabo, un coste interno que a HiTech le gustaría reducir. En otras palabras, las ganancias del centro de ser-

vicio telefónico se com...
productos.

La segunda es que...
del servicio de ventas...
ción, es decir, nuevas v...
rior de un cliente. Aqu...
perencia del servicio...
relativamente corto.

La tercera es que H...
un indicador del cont...
cias, de forma indirect...
tradicional de rendim...
greso de «nuevas venta...
pidez podrían reducir...
forma más efectiva de...
de HiTech combina es...

En su cuadro de ma...
el proceso operacional...
dad y volumen) en un...
los clientes. Un model...
dores como orientati...
sen dirigido el rendim...
hubiese ofrecido a los...
tar la implementación...
el lugar apropiado del...

Por último, los indi...
ban un problema com...
RRHH cuando intenta...
tido de forma finacier...
empleados, que contes...
bargo, estas preguntas...
las actitudes de los er...
Puesto que las respues...
nificativa en determin...
empleados (competen...
bía cómo combinar el...
el equipo directivo de...

esta anual de los empleados incluían la variabilidad del presupuesto en una de las pocas unidades. En ese momento de los tres indicadores de productividad, RRHH escogió el más adecuado a la estrecha relación (entre el centro de servicio telefónico y los clientes). Este era una fuente de datos «presarial» de HiTech. Sin embargo, no se podía controlar los que poder trabajar.

En los modelos causales, HiTech merecía los mejores indicadores disponibles, pero era difícil para HiTech extraer conclusiones importantes. Por ejemplo, los ingresos mediante unos centros de servicio regional de ventas. También las nuevas ventas de «rentabilidad» del centro de servicio telefónico del ingreso combinado con los costes presupuestados. La relación entre los clientes utilizando dos indicadores de productividad: llamadas y la rapidez de respuesta y la satisfacción de los

clientes encontrarían en una encuesta de productividad frente a un control de costes. Los indicadores no son demasiado precisos para el proceso de creación de valor del centro de servicio telefónico de HiTech. La primera es incrementar los ingresos que con el tiempo añadirá nuevos clientes de HiTech. No obstante, el conflicto entre el buen funcionamiento del centro de servicio telefónico y los productos. De hecho, el rendimiento del centro de servicio telefónico en vez de la facturación de los clientes a un coste interno que a las ganancias del centro de ser-

vicio telefónico se convierten en un cargo frente a la unidad de ventas de productos.

La segunda es que el centro de servicio genera unos ingresos a través del servicio de ventas que lleva a un crecimiento de la línea de producción, es decir, nuevas ventas que no están vinculadas a una compra anterior de un cliente. Aquí, HiTech podría esperar que el tiempo entre la experiencia del servicio del cliente y la decisión de compra de éste fuese relativamente corto.

La tercera es que HiTech incluyó la variabilidad del presupuesto como un indicador del control de costes (y, por ello, un indicador de las ganancias, de forma indirecta). Mientras que el control de costes es un indicador tradicional de rendimiento financiero, puede entrar en conflicto con el ingreso de «nuevas ventas». Por ejemplo, los indicadores de eficiencia y rapidez podrían reducir los costes, pero no representan necesariamente la forma más efectiva de generar nuevos ingresos. El modelo causal simple de HiTech combina estos efectos conflictivos en una sola relación.

En su cuadro de mando, HiTech incluyó lo que podríamos denominar el proceso operacional o interno de un cuadro de mando integral (velocidad y volumen) en un segmento de «clientela», junto con la satisfacción de los clientes. Un modelo más apropiado hubiese contado con estos indicadores como orientativos de la satisfacción del cliente, que a su vez hubiesen dirigido el rendimiento financiero. Esta conexión causal más realista hubiese ofrecido a los directivos resultados que podrían utilizar para ajustar la implementación de la estrategia del centro de servicio telefónico en el lugar apropiado del sistema.

Por último, los indicadores de personal que HiTech empleó subrayaban un problema común al que se enfrentan la mayoría de directivos de RRHH cuando intentan que sus cuadros de mando de RRHH tengan sentido de forma financiera. HiTech confió en las encuestas de actitud de los empleados, que contenían un número sustancial de preguntas. Sin embargo, estas preguntas representaban sólo un indicador mal definido de las actitudes de los empleados frente a la empresa y sus supervisores. Puesto que las respuestas de la encuesta no podían dividirse de forma significativa en determinantes separadas de la conducta estratégica de los empleados (competencias, motivación, centro estratégico), HiTech no sabía cómo combinar el sistema de RRHH para provocar cambios. Incluso si el equipo directivo de RRHH estaba convencido de que el personal podía

generar valor en HiTech, los indicadores que utilizaron no proporcionaban demasiada información sobre cómo podía cooperar el sistema de RRHH para influir en los resultados del personal.

HiTech no supo comunicar el valor estratégico de RRHH. Los directivos de RRHH de HiTech requerían la colaboración de otros departamentos para recopilar los datos necesarios para su estudio de viabilidad. Sin embargo, puesto que la organización no había pasado por los pasos 2, 3, 4 y 5 de nuestro modelo (descritos en el capítulo 2), los directivos no tenían fuerza para convencer a los otros departamentos de que los resultados de su proyecto marcarían una diferencia en el rendimiento operacional. Por eso, esas unidades contemplaban el proyecto como un entretenimiento en vez de como una prioridad. Como resultado, el equipo del proyecto de viabilidad sólo pudo recopilar datos útiles de unas cuantas unidades. Esta limitación hizo que fuese casi imposible que el equipo directivo de RRHH pudiese extraer inferencias significativas sobre las relaciones potenciales en el modelo.

Problemas múltiples que limitaron el valor del estudio de viabilidad de HiTech. La pequeña muestra del estudio de viabilidad se componía de los datos disponibles que consiguió el departamento de RRHH. Además, dichos datos no estaban necesariamente disponibles en los períodos de tiempo apropiados. La unidad de observación fue el grupo de supervisión del centro de servicio telefónico, pero los indicadores en los que decidió centrarse RRHH requerían datos que estuviesen disponibles en distintos ciclos. Por ejemplo, los indicadores del proceso operacional de rapidez, eficiencia y volumen estaban disponibles mensualmente, mientras que los de ingresos y satisfacción de la clientela se recopilaban trimestralmente y la encuesta de datos sobre empleados anualmente. Estas disparidades temporales obligaron al equipo del proyecto de viabilidad a modificar todos los indicadores y pasarlos a una unidad temporal anual para poderlas confrontar con el ciclo de datos de empleados. Por esta razón, en vez de contar con miles de observaciones de los departamentos durante varios años, el equipo del proyecto sólo tuvo acceso a menos de treinta.

En conjunto, estos defectos en el estudio de viabilidad del cuadro de mando de HiTech ahogaron el proyecto y los resultados ofrecieron pocas evidencias para reforzar el papel de RRHH como activo estratégico o para guiar la efectividad de RRHH. Este proyecto prueba no desembocó en un análisis más general y HiTech perdió una oportunidad para perfeccionar RRHH como herramienta estratégica.

¿Que razones hay p

Un sólido cuadro de primero es una mejora a centrarse en aquellos as proceso, le ofrecerá una gía actual de RRHH y p dro de mando bien per evaluar la contribución

El segundo es que el distribución de las deca legítimamente su parte demostrar cómo puede de mando del rendim vínculos y sienta los fun guir que sea una fuente tro de costes.

Por ejemplo, supong dose en el índice del Sis el capítulo 2). El índice de «rendimiento» de la serva que el sistema de co por ciento entre tota entre su sector. Un buen joría cabe esperar en el de RRHH a un nivel p que su empresa ya se sit tonces podrá calcular qu puede atribuir a su sob el valor creado por un s ciento.

Este enfoque es una de la medición del «nivel lor monetario a la difere perado. Aun así, padece rencia para medir la in demasiadas pistas sobre ganancias previstas en el

ilizaron no proporcionaron cooperación el sistema de

o de RRHH. Los directivos de otros departamentos estudio de viabilidad. Sin embargo por los pasos 2, 3, 4, los directivos no tenían de que los resultados de rendimiento operacional. Por lo tanto un entretenimiento en el equipo del proyecto de cuantas unidades. Esta equipo directivo de RRHH las relaciones potenciales

estudio de viabilidad de la compañía de los de RRHH. Además, débiles en los períodos de el grupo de supervisión en los que decidió disponibles en distintos operacional de rapidez, mientras que los se realizaban trimestralmente. Estas disparidades de viabilidad a modificar el periodo anual para poderlos. Por esta razón, en vez de tratamientos durante varios meses de treinta.

viabilidad del cuadro de datos ofrecieron pocas activo estratégico o para no desembocó en un medida para perfeccionar

¿Que razones hay para implementar una mejor medición?

Un sólido cuadro de mando del rendimiento consigue dos aspectos. El primero es una mejora de la toma de decisiones de RRHH al ayudarle a centrarse en aquellos aspectos de su organización que crean valor. En este proceso, le ofrecerá unos datos que podrá utilizar para evaluar la estrategia actual de RRHH y predecir el impacto de futuras decisiones. Un cuadro de mando bien pensado actúa como guía y punto de referencia para evaluar la contribución de RRHH a la implementación de la estrategia.

El segundo es que ofrece una justificación válida y sistemática para la distribución de las decisiones sobre los recursos. RRHH no puede solicitar legítimamente su parte en los recursos de la empresa a menos que pueda demostrar cómo puede contribuir al éxito financiero de ésta. Un cuadro de mando del rendimiento apropiadamente diseñado le explica dichos vínculos y sienta los fundamentos de la inversión en RRHH para conseguir que sea una fuente de recursos estratégica, en vez de ser sólo un centro de costes.

Por ejemplo, supongamos que mide la situación de su empresa basándose en el índice del Sistema de Trabajo de Alto Rendimiento (descrito en el capítulo 2). El índice STAR es un indicador resumen de la orientación de «rendimiento» de las prácticas clave de RRHH. Supongamos que observa que el sistema de RRHH de su empresa se sitúa en el cuarenta y cinco por ciento entre todas las empresas y en el cincuenta y seis por ciento entre su sector. Un buen cuadro de mando le dejará predecir cuánta mejora cabe esperar en el rendimiento de su empresa si impulsa su sistema de RRHH a un nivel porcentual mayor. Pongamos, ahora, que observa que su empresa ya se sitúa en el noventa por ciento del índice STAR. Entonces podrá calcular qué parte del valor de accionariado de la empresa se puede atribuir a su sobresaliente sistema de RRHH en comparación con el valor creado por un sistema de RRHH que se sitúe en el cincuenta por ciento.

Este enfoque es una sofisticada forma de referencia, ya que va más allá de la medición del «nivel» del sistema de RRHH y le permite atribuir un valor monetario a la diferencia entre su sistema actual de RRHH y el nivel esperado. Aun así, padece la misma debilidad que cualquier enfoque de referencia para medir la influencia estratégica de RRHH, ya que no ofrece demasiadas pistas sobre cómo, al reducir esa diferencia, se pueden crear las ganancias previstas en el valor de accionista. En efecto hay una «caja negra»

entre RRHH y el rendimiento de la empresa, que evita que el primero se gane la credibilidad necesaria para convertirse en un aliado estratégico.

Por último, debe contar con una argumentación persuasiva sobre lo que contiene la «caja negra». Debe ser capaz de quitarle la tapa a la caja y revelar el proceso plausible de creación de valor de RRHH en el rendimiento empresarial. La arquitectura estratégica de RRHH que hemos descrito, combinada con el proceso de implementación estratégico, será la base de dicha argumentación. Sin duda, pronunciar esta sucesión lógica, a partir del cuadro de mando que ha diseñado, le ayudará a identificar los objetivos y los factores de rendimiento.

El reto de la medición: atributos y relaciones

Cuando hablamos de la medición como un recurso estratégico para los directivos de RRHH ¿qué queremos decir? Por ejemplo, muchas empresas identifican uno o dos indicadores «relacionados con el personal», como la satisfacción de los empleados, en un indicador equilibrado de rendimiento empresarial. Los directivos de la empresa, incluso los directivos de RRHH, pueden llevar un seguimiento contable de estos indicadores, que también podrían incorporarse en el plan de bonificación directiva. Dichos indicadores captan la cantidad, o el nivel, de un atributo particular, en este caso la satisfacción de los empleados, pero ¿hasta qué punto? ¿Cambia con el tiempo? ¿Cómo se compara con otras empresas o con otros departamentos? La mayoría de nosotros asumiría que más cantidad de este atributo es algo positivo. Decimos «asumir» porque en la mayoría de empresas hay probablemente poca evidencia que apoye el vínculo entre la satisfacción de los empleados y el rendimiento empresarial. Dichas organizaciones enfatizan el nivel del atributo, en vez de la relación entre el atributo y algún resultado estratégico (factores de rendimiento o rendimiento empresarial).

Una buena medición requiere una comprensión de una experiencia en medición de ambos niveles y en las relaciones. Demasiados directivos de RRHH al verse bajo presión para demostrar la relación entre RRHH y el rendimiento empresarial confían en los niveles de los resultados de RRHH como medición de dicha relación. En otras palabras, no pueden mostrar los vínculos causales entre cualquier resultado de RRHH y el rendimiento empresarial de la empresa, así que seleccionan varios indicado-

res plausibles de RRHH que llamadamente afirman su conexión

Esta incapacidad para dar por diagramas que v 5-1 muestra un ejemplo estratégico superficial. Un bajo una de estas tres categorías de dichos atributos. ¿P indicadores? Las flechas mensión de «personal» «clientela» que, a su vez, ra argumentación de la compleja, así que esta «guía superficial de la evaluación. Por eso, sólo es un poco no se esfuerzan en mejorar RRHH. Las casillas y las pero, puesto que los indicadores dichos diagramas (y el razonamiento) dar a mermar la seguridad

Figura 5.1. Un mapa superficial

Personal —————

Aunque la medición de los atributos que se enfrentan los directivos de los atributos debería ser qué? Porque la evidencia de los indicadores de A y B es como «inútil», «útil» o «no» nuestra discusión sobre la existencia de principios bien establecidos de medición. Entenderlos le ayudará al desarrollo de un cuadro de mando

evita que el primero se convierta en un aliado estratégico.

Una información persuasiva sobre lo que se consigue quitándole la tapa a la caja de los beneficios de RRHH en el rendimiento de RRHH que hemos designado como «medición estratégica», será la que ayude a identificar esta sucesión lógica, a ayudar a identificar los

Conclusiones

Un recurso estratégico para el éxito empresarial es, por ejemplo, muchas empresas se han centrado con el personal. Un indicador equilibrado de éxito empresarial, incluso los directivos responsables de estos indicadores de bonificación dependen de estos indicadores de nivel, de un atributo de éxito empresarial, pero ¿hasta qué punto se comparan con otras empresas que asumen que más beneficios asumen porque en la evidencia que apoya el rendimiento empresarial, en vez de la relación (factores de rendimiento)

de una experiencia en demasiados directivos de la relación entre RRHH y el rendimiento de los resultados de las palabras, no pueden medir el rendimiento de RRHH y el rendimiento de varios indicadores

res plausibles de RRHH como candidatos a factores estratégicos y sencillamente afirman su conexión con el rendimiento empresarial.

Esta incapacidad para demostrar estas relaciones se ve a veces manchada por diagramas que vagamente sugieren esta causa y efecto. La figura 5.1 muestra un ejemplo común de lo que podría ser llamado un mapa estratégico superficial. Una empresa puede incluir uno o dos indicadores bajo una de estas tres categorías y hacer un buen trabajo al medir los niveles de dichos atributos. Pero ¿qué significa hacer un buen trabajo con estos indicadores? Las flechas implican que un mejor funcionamiento de la dimensión de «personal» mejora el funcionamiento de la dimensión de «clientes» que, a su vez, mejora los «beneficios». No obstante, la verdadera argumentación de la creación de valor en cualquier empresa es muy compleja, así que esta «argumentación» está incompleta. Sólo ofrece una guía superficial de la evaluación de toma de decisiones o del rendimiento. Por eso, sólo es un poco más positiva que los indicadores tradicionales que no se esfuerzan en incorporar un papel estratégico más amplio para RRHH. Las casillas y las flechas parecen indicar medición y comprensión, pero, puesto que los indicadores entre las relaciones son tan limitadas, dichos diagramas (y el razonamiento que hay detrás de ellos) pueden ayudar a mermar la seguridad y la credibilidad de RRHH.

Figura 5.1. Un mapa superficial estratégico



Aunque la medición de las relaciones es el mayor reto de valoración al que se enfrentan los directivos de RRHH en la actualidad, los indicadores de los atributos deberían formar la base de su cuadro de mando. ¿Por qué? Porque la evidencia de una fuerte relación entre A y B es inútil si los indicadores de A y B en sí mismos son inútiles. Sin embargo, palabras como «inútil», «útil» o «apropiado» no son suficientemente precisas para nuestra discusión sobre los elementos de una buena medición. De hecho, existen principios bien definidos que delinean la práctica efectiva de medición. Entenderlos le permiten dar ese primer paso esencial en el desarrollo de un cuadro de mando de RRHH estratégicamente orientado.

Números con significado

Empecemos con una simple definición de lo que queremos decir con medición. Normalmente, ésta se expresa como la asignación de números a propiedades (o características) de objetos basados en un conjunto de reglas. La representación numérica es importante, puesto que a menudo estamos interesados en cantidades, pero lo más importante es que sean cantidades que tengan significado. Por ejemplo, saber que la satisfacción de un empleado es de 3,5 respecto a una escala de 5 es numérico, pero no tiene demasiado significado inherente. ¿Es 3,5 bueno o malo? O, por ejemplo, consideremos un índice de movimiento de empleados de un quince por ciento. Los puntos porcentuales tienen más significado inherente que las escalas de 5 puntos, pero con sólo observar el número no obtenemos demasiada información sobre si quince por ciento es un problema.

Para añadir un significado a estos niveles, necesitamos un contexto y ahí reside el atractivo de las referencias. Si sabemos que nuestro 3,5 en una escala de 5 es considerablemente mejor que lo que obtienen el resto de empresas en el sector, podemos empezar a otorgarle significado a este indicador. Sin embargo, también podría darse el caso de que nuestro 3,5 estuviese considerablemente por debajo de los niveles históricos de ese indicador en la empresa. Eso significaría que la empresa se sitúa por delante de los competidores, pero no está manteniendo su rendimiento histórico. Por supuesto, en ambos casos sólo se han realizado interpretaciones sobre el valor relativo, es decir, nos situamos por encima o por debajo de la media. En ninguno de los casos se tiene un indicador sobre el valor de gestión. En otras palabras, ¿qué diferencia hay en situarse en un valor 3,0 o 4,0 en una escala basada en 5 puntos respecto a la satisfacción de los empleados? Para obtener un valor de gestión, el indicador debe expresarse en unidades numéricas que tengan una importancia de rendimiento inherente (por ejemplo en dólares). Con esto en mente, debemos ser capaces de traducir los indicadores en unidades de rendimiento relevantes.

Consideremos el siguiente caso: supongamos que usted desea demostrar el coste en dólares (costes de nueva contratación y formación, productividad más baja) asociados con cada punto porcentual adicional de movimiento de personal en su empresa. Para obtener el valor de gestión en este ejercicio, necesitará vincular los indicadores de RRHH a los factores de rendimiento de otras unidades de la empresa y, por último, al rendi-

miento total empresarial. Las claves de «personal» reflejaban las actitudes de frente a la empresa. Se actitudes frente a niveles si pio historial de Sears. A do una distinción. Sin e qué? No obstante, a dife una respuesta a esta pre indicadores de actitud meros «de personal» te

Medir las relaciones tenciales que ocurren e pre son específicas de t sea la magnitud (el imp en su empresa, menos r renciar los niveles de m les son las mismas en to mo significado en toda comparables y, por esta tratégicos de RRHH p peor de los casos.

Indicadores frente

Para nuestro propó ción son la arquitectur plementación de estrat nos interesan son los e En otras palabras, los p Podemos pensar que t también podemos obse ganización o un equip en la cadena de creaci perspectiva «conceptua entre la actitud de los e base del modelo de m presa redefinió su mod

que queremos decir con la asignación de números en un conjunto de respuestas que a menudo es importante es que sean capaces de que la satisfacción de los niveles numérico, pero no tiene un significado inherente que el número no obtenemos es un problema.

Necesitamos un contexto que nuestro 3,5 en el nivel que obtienen el resto de la empresa se sitúa por debajo de su rendimiento histórico interpretado por encima o por debajo de un indicador sobre el valor que hay en situarse en un nivel respecto a la satisfacción de la importancia de rendimiento en mente, debemos tener en cuenta los niveles de rendimiento relevante.

que usted desea demostrar y formación, productividad adicional de movimiento el valor de gestión en el modelo de RRHH a los factores y, por último, al rendi-

miento total empresarial. Recordemos la historia de Sears. Los indicadores clave de «personal» en el modelo de medición de esta sociedad reflejaban las actitudes de los empleados frente a sus puestos de trabajo y frente a la empresa. Sears podía haber tomado como referencia esas actitudes frente a niveles similares en otras empresas o, quizá, frente al propio historial de Sears. A partir de ahí, la empresa podría haber identificado una distinción. Sin embargo, entonces se hubiese preguntado ¿y ahora qué? No obstante, a diferencia de la mayoría de las compañías, Sears tenía una respuesta a esta pregunta porque podía traducir los cambios en estos indicadores de actitud a cambios en el rendimiento empresarial. Los números «de personal» tenían, en ese caso, un significado empresarial.

Medir las relaciones aporta significado a los niveles y a los cambios potenciales que ocurren entre ellos. Sin embargo, estas relaciones casi siempre son específicas de una empresa y, por lo tanto, cuanto más específica sea la magnitud (el impacto de un indicador en otro) de estas relaciones en su empresa, menos útil será referenciar los niveles. El proceso de referenciar los niveles de medición asume que las relaciones entre estos niveles son las mismas en todas las empresas y, por lo tanto, que tienen el mismo significado en todas. Para nosotros no están al mismo nivel ni son comparables y, por esta razón, creemos que referenciar los indicadores estratégicos de RRHH puede ser erróneo e incluso contraproducente en el peor de los casos.

Indicadores frente a conceptos o visiones

Para nuestro propósito, los «objetos» en nuestra definición de medición son la arquitectura de RRHH de la empresa y los sistemas de implementación de estrategia. Las «propiedades» de estos objetos que más nos interesan son los elementos de creación de valor de ambos sistemas. En otras palabras, los productos de RRHH y los factores de rendimiento. Podemos pensar que estas propiedades son conceptos abstractos, pero también podemos observarlas como indicadores. En primer lugar, una organización o un equipo de alta gestión puede identificar los vínculos clave en la cadena de creación de valor al adoptar lo que denominamos una perspectiva «conceptual» o «con visión». Por ejemplo, la sencilla relación entre la actitud de los empleados y el rendimiento empresarial sirve como base del modelo de medición de Sears descrito anteriormente. Esta empresa redefinió su modelo con más precisión con evaluaciones conceptua-

les de los atributos importantes de cada elemento del modelo. Si lo recuerda, el equipo directivo de la empresa decidió que Sears debía ser un lugar convincente para trabajar, un lugar convincente para comprar y un lugar convincente para invertir (las tres «C»). Otro ejemplo, ahora más específico, sería una sucursal bancaria que ha trabajado con un «rendimiento de ventas superior» como factor de rendimiento clave.

Estos conceptos y visiones (a los que nos referiremos en su conjunto como «interpretaciones») son propiedades del proceso de implementación de estrategia. Sin embargo, son tan abstractos que no ofrecen demasiada orientación a la hora de tomar decisiones o realizar evaluaciones sobre el rendimiento. Para ilustrar este punto observaremos que identificar «rendimiento de ventas superior» como un factor clave de rendimiento puede ir un paso más allá, pero sigue siendo demasiado conceptual como para ser operacional. ¿Qué significa? ¿Cómo lo sabremos cuando lo veamos? ¿Lo reconocerán dos directivos distintos cuando lo vean? En resumen, ¿cómo podemos medirlo?

Las interpretaciones convincentes y fáciles de captar son importantes porque te ayudan a reforzar y a comunicar la esencia de ideas poderosas. Serían como melodías sencillas, pero evocativas, que todo el mundo puede tararear, pero no serían indicadores, sino que constituirían la base sobre la cual podría sostener sus indicadores. Clarificar una interpretación es el primer paso para entender la argumentación del proceso de creación de valor de su empresa, pero a partir de ahí debe saber cómo pasar al nivel de medición.

Una de las formas para detectar un buen indicador es ver con cuánta precisión refleja la argumentación subyacente. Anteriormente hemos dicho que un indicador de la relación entre A y B es inútil si los indicadores A y B propiamente son inútiles. A y B podrían ser inútiles si no reflejan la argumentación que hay detrás. Por ejemplo, si Sears midió la interpretación de «ser un lugar convincente para trabajar» evaluando simplemente el nivel de satisfacción de los empleados con el salario, el indicador no hubiese tenido mucha relevancia. ¿Por qué? Porque omite las dimensiones clave, como el entendimiento de la estrategia empresarial o las relaciones con los supervisores, que supone que debe apoyar.

Una forma para evitar este tipo de error es multiplicar los indicadores que reflejan distintas dimensiones de la misma interpretación. En el caso de Sears, los directivos utilizaron una encuesta de 70 puntos, que reduje-

ron después a 10 puntos «trabajar». Después, dividió las puntuaciones de los empleados en tres categorías: empleados frente a la empresa, empleados que demuestran, este enfoque de trabajo es una cita para evaluar hasta el punto de ser convincente para trabajar».

La figura 5-3 ilustra los tres tipos de indicadores. Observemos que el primero, con su interpretación sencilla, el indicador no capta completamente el interés, una «decepción». La segunda, por su interpretación del interés. En la muestra por el área más grande, la interpretación es demasiado como que identificó «rendimiento clave». ¿Cómo debería utilizar el número de sucursales con más capacidad? Sin embargo, el total de derivarían de las ventas. Estos datos contaminarían los productos diferentes vertes ya existentes? En el desarrollo un indicador factor de rendimiento «fluencias no pertinentes».

Estos tipos de error de puede extraer del cuadro es fácil que los empleados dimensión concreto. Por de compra por parte de como un indicador. De que los clientes aprecia para comprar rápidamente el que cuenta para medición personal de ventas alargará

to del modelo. Si lo re-
vió que Sears debía ser un
vincente para comprar y
Otro ejemplo, ahora más
trabajado con un «rendi-
miento clave.

eriremos en su conjunto
proceso de implementa-
os que no ofrecen dema-
o realizar evaluaciones so-
ervaremos que identificar
or clave de rendimiento
asiado conceptual como
sabremos cuando lo vea-
uando lo vean? En resu-

e captar son importantes
ncia de ideas poderosas,
que todo el mundo puede
stituirían la base sobre la
una interpretación es el
el proceso de creación de
aber cómo pasar al nivel

ador es ver con cuánta
teriormente hemos di-
s inútil si los indicadores
e inútiles si no reflejan la
ars midió la interpreta-
evaluando simplemente
ario, el indicador no hu-
e omite las dimensiones
resarial o las relaciones

ultiplicar los indicadores
interpretación. En el caso
70 puntos, que reduje-

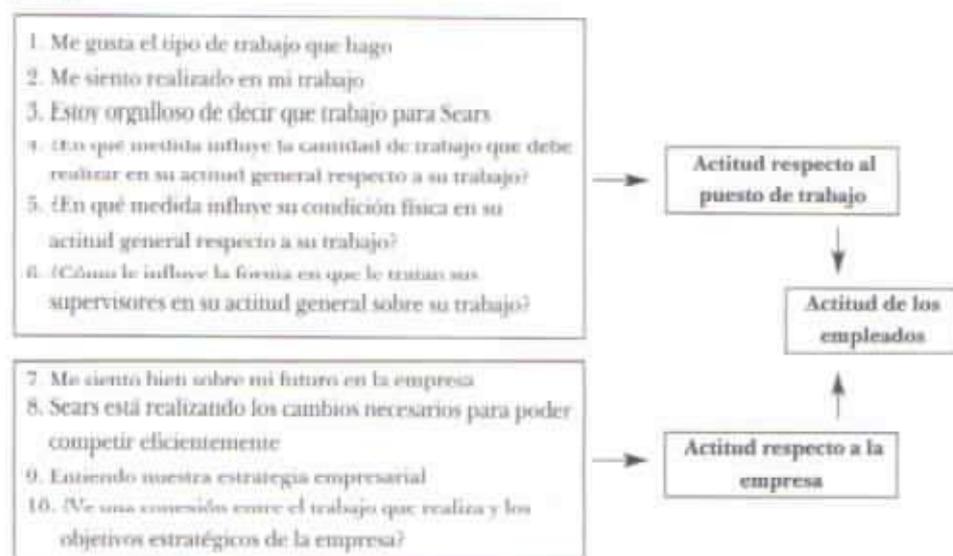
ron después a 10 puntos para poder medir «ser un lugar convincente para trabajar». Después, dividieron estos 10 puntos en dos dimensiones: las actitudes de los empleados frente a su puesto de trabajo y las actitudes de los empleados frente a la empresa. La figura 5-2 ilustra esta técnica y, como demuestra, este enfoque aportó a la organización una herramienta explícita para evaluar hasta qué punto cumplía su visión de «ser un lugar convincente para trabajar».

La figura 5-3 ilustra otro problema que puede surgir al escoger los indicadores. Observemos que en la figura el indicador no se corresponde con su interpretación subyacente por dos razones. La primera, porque el indicador no capta completamente todas las propiedades de la interpretación del interés, una «deficiencia» que se observa en el área oscura de la izquierda. La segunda, porque el indicador capta algo más allá de la interpretación del interés. En otras palabras, el indicador está contaminado (se muestra por el área más clara de la derecha). Este tipo de error de medición es demasiado común. Por ejemplo, recordemos la sucursal bancaria que identificó «rendimiento de ventas superior» como un factor de rendimiento clave. ¿Cómo debería medir la empresa esta interpretación? Podría utilizar el número total de ventas, asumiendo que los empleados o las sucursales con más capacidad de ventas tendrán un total de ventas mayor. Sin embargo, el total de ventas también incluiría otras ventas que no se derivarían de las ventas directas de los operadores de la sucursal, así que estos datos contaminarían el indicador. Y ¿evaluar «el número total de productos diferentes vendidos por cliente» o «las nuevas ventas a los clientes ya existentes»? En cualquiera de los casos, el banco aún tendría que desarrollar un indicador que destacase los atributos importantes de este factor de rendimiento en cuestión sin desenfocar el panorama con influencias no pertinentes.

Estos tipos de error de medición reducen drásticamente el valor que se puede extraer del cuadro de mando. Si emplea unos indicadores deficientes es fácil que los empleados ignoren o malinterpreten un factor de rendimiento concreto. Por ejemplo, si un factor clave es «Experiencia positiva de compra por parte de clientes», podría utilizar el «tiempo con el cliente» como un indicador. De hecho, las investigaciones de mercado demuestran que los clientes aprecian cuando el personal de ventas no les presiona para comprar rápidamente. Por otro lado, si este es el único indicador con el que cuenta para medir la experiencia de compra de la clientela, el personal de ventas alargará innecesariamente sus encuentros con los clientes.

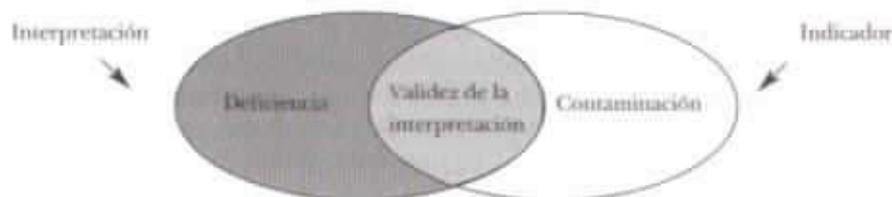
Sigue siendo cierto que lo que se puede medir se puede controlar, pero sencillamente no se puede medir A y esperar que ocurra B¹.

Figura 5.2. Un ejemplo de indicadores múltiples que reflejan las distintas dimensiones de una misma interpretación: un lugar convincente para trabajar. Las respuestas de estos 10 puntos basadas en una encuesta de empleados con 70 preguntas tuvo un impacto mayor en la conducta de los empleados (y, por lo tanto, en la satisfacción de la clientela) que los indicadores que se diseñaron inicialmente: crecimiento y desarrollo personal y equipos más fuertes.



Fuente: Adaptado de Anthony J. Rucci, Steven P. Kirn y Richard T. Quinn, «The Employee-Customer-Profit Chain at Sears», *Harvard Business Review* 76, n°1 (enero-febrero 1998), 90.

Figura 5.3. Desajuste de interpretación y medida, causando una contaminación/deficiencia



1. Esta famosa cita está extraída de Steve Kerr, «On the Folly of Rewarding A While Hoping for B», *Academy of Management Journal* 18 (diciembre 1975), 769.

Indicadores que imp...

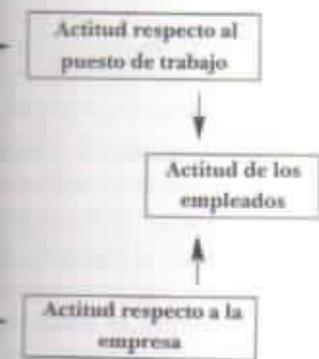
Supongamos que ha de... be el proceso de impleme... tores de rendimiento clave... que podría utilizar para c... así, todavía tiene que tom... con la estructura de estos... mente a su utilidad futura... mismo, sólo tiene valor... sobre las decisiones subsg... tiva del rendimiento. Por... forma de un indicador co... para pensar sobre qué ha... primer informe que resu... marían los resultados? ¿C... departamento de RRHH... persuasivas? ¿Ofrecerían... una decisión de distribuci...

Hemos definido «med... ros a las propiedades de l... dores numéricos son atr... un papel central en la ma... res ofrecen información... puntos que hay que tener... pio sistema:

Indicadores nominales... bajo de medición y no n... atributo en concreto. Sen... entre ciertas propiedades... género indica una difer... nada más sobre si una ca... a la propiedad de género... contar. Cualquier número... queta, como «categoría 1... ría seguramente para eva... a ciertas políticas, pero n... como activo estratégico.

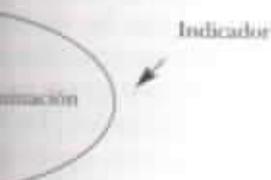
se puede controlar, pero
ocurra B¹.

reflejan las distintas
convinciente para trabajar
leados con 70 preguntas (rvo un
la satisfacción de la clientela) que
rollo personal y equipos más



hard T. Quinn, «The
Review 76, n.º 1 (enero-

sando una



Folly of Rewarding A While
bre 1975), 769.

Indicadores que importan

Supongamos que ha desarrollado un claro mapa estratégico que describe el proceso de implementación de estrategia, que ha identificado los factores de rendimiento clave y que incluso da buena cuenta de los indicadores que podría utilizar para captar los factores posibilitadores de RRHH. Aun así, todavía tiene que tomar bastantes decisiones importantes relacionadas con la estructura de estos indicadores, decisiones que afectarán decisivamente a su utilidad futura. El proceso de medición no es una finalidad en sí mismo, sólo tiene valor si los resultados ofrecen un resultado significativo sobre las decisiones subsiguientes y/o contribuyen más a la evaluación efectiva del rendimiento. Por lo tanto, mientras reflexiona sobre la elección y la forma de un indicador concreto, no estaría de más detenerse un momento para pensar sobre qué haría con los resultados. Imagínese que ya recibe el primer informe que resume este indicador. ¿De qué decisiones clave informarían los resultados? ¿Consideraría otro directivo, sobre todo fuera del departamento de RRHH, que las decisiones basadas en este indicador son persuasivas? ¿Ofrecerían estos resultados una base convincente para tomar una decisión de distribución de recursos en la empresa?

Hemos definido «medición» como el proceso de asignación de números a las propiedades de los objetos siguiendo ciertas normas. Los indicadores numéricos son atractivos porque describen cantidades, que juegan un papel central en la mayoría de decisiones, pero no todos los indicadores ofrecen información sobre las cantidades. Aquí describimos algunos puntos que hay que tener en cuenta al elegir los indicadores para su propio sistema:

Indicadores nominales: Los indicadores nominales son el nivel más bajo de medición y no nos proporcionan datos sobre la cantidad de un atributo en concreto. Sencillamente indican las diferencias o las categorías entre ciertas propiedades. Por ejemplo, clasificar a los empleados por su género indica una diferencia entre hombres y mujeres, pero no nos dice nada más sobre si una categoría es «más» o «menos» que la otra respecto a la propiedad de género. Los indicadores nominales son sólo útiles para contar. Cualquier número asignado a estas categorías se utiliza como etiqueta, como «categoría 1» o «categoría 2». En RRHH, el género se utilizaría seguramente para evaluar las actividades completas, como la adhesión a ciertas políticas, pero no tendrían gran valor a la hora de medir RRHH como activo estratégico.

Indicadores ordinales: Los indicadores ordinales representan, ascendentemente, el siguiente nivel de medición. Ofrecen el primer indicador de cantidad (aunque también el menos sensible). Piense en los indicadores ordinales como divisiones en rangos. Si sabemos que A es mejor que B en una propiedad en cuestión, podemos situar A en un rango por encima de B, pero no sabremos en qué porcentaje. Además, sabemos que si B es mejor que C, entonces A también es mejor que C, pero no podemos decir nada de la diferencia entre A y B comparada con la diferencia entre B y C. Los indicadores de rangos normalmente son más útiles en la evaluación de rendimiento para establecer comentarios como «bueno», «mejor», «el mejor de todos». También son aptos para, por ejemplo, la recomendación de ascenso: el candidato del principio es el mejor de todos, pero no se especifica hasta qué punto es mejor (aunque para propósitos de planificación de ascensos puede no ser importante la diferencia).

Indicadores de intervalo: Los indicadores de intervalo representan una mejoría en relación con los indicadores ordinales, ya que nos permiten asumir que el intervalo entre 1 y 2 es igual al intervalo entre 2 y 3. Muchos indicadores de rendimiento expresados en tiempo, dinero, unidades, porción de mercado o cualquier combinación de estas unidades son indicadores de intervalo. Por ejemplo, un cambio de un punto porcentual en la cuota de mercado significa el mismo número de clientes en el intervalo del 34 al 35 % que el 67 al 68 % (hay que tener cuenta que estos ejemplos también son indicadores proporcionales, que describiremos a continuación). La forma más común (y más pura) de medición de intervalo es una de esas escalas en las que «1» significa «totalmente de acuerdo» y «5» significa «totalmente en desacuerdo».

Indicadores proporcionales: En el caso de distancia, dinero y tiempo, podemos observar que las escalas proporcionales cuentan con una importante ventaja en comparación con las escalas de intervalo, puesto que tienen un verdadero punto cero. Este punto de referencia permite hacer comparaciones significativas entre dos valores. Por ejemplo, podría describir un resultado como dos tercios de la cantidad de otro resultado. Las medias proporcionales también son muy atractivas porque las unidades de medición suelen tener un significado inherente (dinero, número de empleados, porcentajes, tiempo, etcétera). Por último, cabe mencionar que estos indicadores son bastante fáciles de recopilar, aunque el hecho de que estén disponibles no significa necesariamente que reflejen acertadamente el concepto o la visión subyacente que intenta evaluar.

Lo ideal sería que de ponder a preguntas como conseguir nuestro cambio de formación en un veintición el rendimiento de departamento? O, si reducir técnico clave del departamento por ciento ¿cuánto tiempo nuevo ciclo temporal de cuadro de mando que incluso fuera del alcance de calidad es un proceso de decisiones, requiere coger el punto del sistema seguir razonablemente.

Medir la causalidad

¿Por qué la contabilidad tan convincentes? En realidad de decisión, sino en mostrar nuestro rechazo a peseta», pero hay algo de da». Tal y como hemos visto dirigir bienes intangibles más difícil calcular los beneficios el valor de desarrollar la? Al igual que ocurre con dé cuenta de los beneficios llegado ese momento, por mediante mejores niveles en to de la empresa. Puesto proceso de creación de valor significa evaluar su impacto condicionados (algunos directivos

Cuantificar estas relaciones incluso si no puede verificarse culos que una RRHH con

nales representan, ascenden el primer indicador. Piense en los indicadores que A es mejor que B en un rango por encima más, sabemos que si B es C, pero no podemos decir la diferencia entre B y C. Las unidades útiles en la evaluación no «bueno», «mejor», «el mejor de todos, pero no para propósitos de planificación»).

de intervalo representan unidades, ya que nos permiten un intervalo entre 2 y 3. Mucho tiempo, dinero, unidades de estas unidades son de un punto porcentual de clientes en el interés cuenta que estos ejemplos describiremos a continuación de intervalo es «de acuerdo» y «5»

distancia, dinero y tiempo, cuentan con una importancia, puesto que la diferencia permite hacer por ejemplo, podría desde de otro resultado. Las cosas porque las unidades de dinero, número de último, cabe mencionar pilar, aunque el hecho que reflejen acertadamente evaluar.

Lo ideal sería que desarrollase un cuadro de mando que le dejase responder a preguntas como ¿en qué medida deberíamos modificar x para conseguir nuestro cambio deseado y? Para ilustrarlo, si aumenta el tiempo de formación en un veinte por ciento, ¿en qué medida cambiaría esta acción el rendimiento de los empleados y, a su vez, el rendimiento del departamento? O, si reduce el movimiento de empleados entre el personal técnico clave del departamento de Investigación y Desarrollo en un diez por ciento ¿cuánto tiempo pasará hasta que la acción empiece a mejorar el nuevo ciclo temporal de producto? No resulta nada fácil desarrollar un cuadro de mando que ofrezca este tipo de especificidad y puede que esté incluso fuera del alcance de algunas empresas. Sin embargo, la medición de calidad es un proceso continuo que, al igual que ocurre con la mayoría de decisiones, requiere hacer concesiones y, para ello, es necesario escoger el punto del sistema de calidad que cree que su empresa puede conseguir razonablemente.

Medir la causalidad

¿Por qué la contabilidad en números y los indicadores financieros son tan convincentes? En realidad, la diferencia no reside en que guíen el proceso de decisión, sino que expresan sus unidades en moneda. Podemos mostrar nuestro rechazo ante la estrecha visión de los que cuentan «peseta a peseta», pero hay algo de cierto en lo de «peseta ahorrada es peseta ganada». Tal y como hemos visto, esta característica hace que sea un gran reto dirigir bienes intangibles (como el capital humano), ya que resulta mucho más difícil calcular los beneficios que los costes. Por ejemplo, ¿cómo mediría el valor de desarrollar e implementar un nuevo modelo de competencia? Al igual que ocurre con muchas grandes inversiones, puede que no se dé cuenta de los beneficios hasta que hayan pasado varios años e, incluso llegado ese momento, puede que sólo se manifiesten indirectamente, mediante mejores niveles en los factores de rendimiento en otro departamento de la empresa. Puesto que RRHH suele situarse bastante al fondo del proceso de creación de valor, medir el valor de las decisiones de RRHH significa evaluar su impacto en los factores estratégicos que están más relacionados (algunos directamente) con el proceso operacional.

Cuantificar estas relaciones no es nunca una tarea fácil. No obstante, incluso si no puede verificar empíricamente una cadena causal de cinco vínculos que una RRHH con el rendimiento de la organización, establecer la

influencia de RRHH en los factores de desarrollo parciales clave (como la retención de los clientes o el ciclo temporal de Investigación y Desarrollo) tiene claras implicaciones financieras. A medida que los directivos de RRHH validan cada vez un número mayor de vínculos, empiezan a establecer las relaciones centrales entre RRHH y el rendimiento empresarial. Tener una evidencia sistemática y cuantificable de la contribución de RRHH en 7 (de un total de 20) factores de rendimiento no significa poseer la argumentación completa de la influencia estratégica de RRHH, pero es una importante mejora si lo comparamos con tener 0 de 20.

¿Qué significa en realidad «medir una relación»? Términos como asociación, correlación o causalidad pueden tenerse en cuenta, pero a menudo son demasiado vagos y no resultan útiles. Dos variables están relacionadas cuando se dan juntas, aunque no se sepa seguro que una causa la otra. No vale la pena centrarse demasiado en estos matices porque lo importante es que sepa tomar decisiones y los directivos esperan que estas decisiones produzcan resultados. En algún momento, en su trabajo tendrá que dibujar una inferencia causal en la relación entre la decisión y su resultado, ya que, a fin de cuentas, no está interesado en saber si existe una mera «asociación» entre un sistema de incentivos concreto y el rendimiento de los trabajadores, sino que necesita saber si ese sistema en cuestión producirá un cambio en el rendimiento de los empleados y, de ser así, cuánto.

En resumen, necesita indicadores de relaciones que «se puedan poner en acción». Uno de los indicadores más comunes de relaciones estadísticas es el coeficiente de correlación. Desde $-1,00$ a $+1,00$ los coeficientes de correlación describen hasta qué punto las dos variables cambian juntas. El punto negativo es que los coeficientes de correlación tienen poco valor a la hora de ponerse en acción, ya que no están expresados en unidades que tengan un significado inherente. Para ilustrarlo, ¿cómo podría interpretar un coeficiente de correlación de un $0,35$? ¿Le ha pedido el director general alguna vez que describa la contribución de RRHH en términos de correlación o en su término estadístico equivalente «variabilidad»? Además, los coeficientes de relación típicamente describen las relaciones entre sólo dos variables. Puesto que la mayoría de los resultados empresariales tienen más de una causa, sencillamente estos indicadores no pueden captar la complejidad de una cuestión. Por ejemplo, supongamos que usted es el directivo de RRHH de una importante empresa de venta al por menor y que está interesado en la relación entre las horas de formación de venta y la experiencia de compra de los clientes. Además, las tiendas que

ofrecen más formación que reduce el tiempo c Las variables «tiempo mostrar también una deba en gran medida a

Así, ¿cuáles son las a de aspectos importante simples descritas, todas variado en vez de bivari der el efecto individual dicador de esta relación un producto individual les miden las relaciones Por ejemplo, puede sab la competencia de A au por empleado y por ser «ambos aspectos son po

Así, usted puede po que necesita es conside el efecto de RRHH que x cause y tiene que estar influencia que no sea x tendrá mayor confianza minos que se puedan pe

Medir los vínculos ca

Veamos cómo crean culos causales.

La experiencia de C

GTE nos proporcion zación puede estimar lo en un mapa estratégico. ximadamente 60.000 er ba determinada por la que, a su vez, estaba det

parciales clave (como la Investigación y Desarrollo) a que los directivos de negocios, empiezan a estar en un estado de estancamiento empresarial. El hecho de que la contribución de un departamento no significa poseer una ventaja competitiva de RRHH, pero es un punto de partida de 20.

¿Términos como asociación? Términos como asociación, pero a menudo las relaciones estadísticas están relacionadas con una causa la otra. No porque lo importante es que estas decisiones propuestas tendrán que dibujar un mapa y su resultado, ya que, una mera «asociación» no garantiza el mejoramiento de los trabajadores producirá un cambio positivo.

que «se puedan poner en práctica» relaciones estadísticas. Los coeficientes de correlación cambian juntas. El hecho de que las relaciones estadísticas tienen poco valor expresados en unidades de medida, ¿cómo podría interpretar el hecho de que el director de RRHH en términos de «variabilidad»? Además, describen las relaciones entre los resultados empresariales y los indicadores no pueden ser interpretados, supongamos que usamos una empresa de venta al por mayor. Las horas de formación de los empleados, además, las tiendas que

ofrecen más formación han implementado un nuevo sistema informático que reduce el tiempo de transacción del cliente en un treinta por ciento. Las variables «tiempo de formación» y «satisfacción del cliente» pueden mostrar también una fuerte correlación positiva, aunque puede que se deba en gran medida a la influencia de la nueva tecnología.

Así, ¿cuáles son las alternativas? Hay muchas, pero todas tienen un par de aspectos importantes. En primer lugar, a diferencia de las correlaciones simples descritas, todas miden las relaciones desde un punto de vista multivariado en vez de bivariado. Esto significa que, si está interesado en entender el efecto individual de un producto en un factor de rendimiento, el indicador de esta relación reflejará con precisión el efecto independiente de un producto individual de RRHH. En segundo lugar, estos modelos causales miden las relaciones entre términos que pueden ponerse en práctica. Por ejemplo, puede saber que una modificación de un veinte por ciento en la competencia de A aumentará el rendimiento de ventas en 300 dólares por empleado y por semana, lo que es mucho más concreto que decir que «ambos aspectos son positivos y están significativamente correlacionados».

Así, usted puede poner en práctica sus inferencias causales. Lo único que necesita es considerar detenidamente las alternativas plausibles para el efecto de RRHH que esté interesado en obtener. Por ejemplo, para que x cause y y tiene que estar seguro de que el efecto sobre y no se debe a otra influencia que no sea x . Si puede hacer que las otras influencias no varíen, tendrá mayor confianza en la inferencia causal y podrá expresarla en términos que se puedan poner en práctica.

Medir los vínculos causales en la práctica

Veamos cómo crean algunas empresas distintas vías para medir los vínculos causales.

La experiencia de GTE

GTE nos proporciona una interesante ilustración de cómo una organización puede estimar los vínculos entre distintos factores de rendimiento en un mapa estratégico. La unidad de red de servicios de GTE (con aproximadamente 60.000 empleados) «estimó» que la cuota de mercado estaba determinada por la evaluación que los clientes hacían de su servicio que, a su vez, estaba determinada por la calidad del servicio, por la publi-

alidad de la marca y la inflación. El factor (el indicador de causa) del servicio de clientes estaba compuesto por un conjunto de conductas estratégicas de los empleados que se centraban principalmente en el compromiso de éstos. El departamento de RRHH de GTE creó lo que denominó el «índice de compromiso de los empleados» (ICE) basado en siete preguntas de la encuesta que se hacía a los empleados de la empresa para medir las conductas estratégicas.

El análisis apoyó esta estimación y demostró la sabiduría de la visión «equilibrada» de RRHH respecto al cuadro de mando y gestión del rendimiento. Por ejemplo, GTE averiguó que un aumento del uno por ciento en el ICE tenía como resultado prácticamente un medio por ciento de aumento en la satisfacción del cliente con el servicio. En otras palabras, GTE examinó una sección clave de su «mapa estratégico» y evaluó explícitamente su hipótesis de que la conducta de los empleados es un indicador de causa indirecto de los indicadores estratégicos clave (cuota de mercado).

GTE pudo llegar a esta conclusión por tres razones. La primera es que, a diferencia de HiTech, el departamento de RRHH tenía en mente una clara argumentación de cómo las conductas de los empleados determinan la estrategia en la organización. La segunda es que RRHH reconoció la necesidad de recopilar y recaudar información de varias fuentes y de distintos períodos temporales. La tercera es que tuvo acceso a la experiencia técnica necesaria para llevar a cabo estas estimaciones estadísticas².

La experiencia en Sears

Sears fue una de las primeras empresas en cuantificar las hipótesis en un mapa estratégico. Además, refinó el modelo de inversión de trabajo-tiendas en toda la empresa y condujo la atención hacia las relaciones específicas entre tiendas (véase figura 2-6 en el capítulo 2 para observar un ejemplo del mapa estratégico completo de una tienda). Por ejemplo, en Sears la Sucursal Central se especializa en electrodomésticos (televisores, refrigeradores, etcétera). Estos artículos suelen ser de precio elevado y complejos, así que no se compran con frecuencia y requieren que el ven-

2. Las relaciones descritas en este análisis estaban basadas en modelos mucho más complejos y sofisticados que los incluidos en nuestras descripciones. El propósito de estos modelos fue descartar explicaciones alternativas del efecto del Índice de Compromiso de los empleados.

dedor (que trabaja a co-
formación antes de rea-
prendas íntimas feme-
que los clientes norma-
de información por pa-
los con mayor asiduidad
por horas o con un sal-

Steve Kirn, Vicepre-
ción, y su personal que
rias de trabajo, tienda
que Sears recopila dato
mento, pudieron gen-
clientes deseen recomen-
gente (lo que ellos den-
clave de rentabilidad.
mas femeninas, un un-
clientes estaba relacion-
departamento de elect-
Sin embargo, los factor-
mentos. En la catego-
y una creencia de que l-
significativamente la
y tenía un impacto favo-
to de electrodoméstico
recomendar este depa-
presencia de directivos
de la actitud del perso-
co en todos los depart-
para ayudar a Sears a l-
tratégico y para poder

Profundizando e

Un pleno entendi-
tegia y el rendimiento
análisis de los datos.
clave en el rendimien-
chos tienen altas pr-

dicador de causa) del ser-
vicio de conductas estraté-
gicamente en el compromi-
so. Creó lo que denominó el
Índice de Compromiso de
Clientes (ICC) basado en siete pregun-
tas de la empresa para medir

la sabiduría de la visión
de negocio y gestión del rendi-
miento del uno por ciento en
la promoción de clientes por
medio por ciento de au-
mento. En otras palabras, GTE
"estratégico" y evaluó explícita-
mente el ICC es un indicador de
clave (cuota de mercado).

razones. La primera es que,
RRHH tenía en mente una
de los empleados determinan
que RRHH reconoció la
de varias fuentes y de dis-
cussión acceso a la experiencia
estadísticas².

antificar las hipótesis en
de inversión de trabajo
hacia las relaciones espe-
cíficas (véase el capítulo 2 para observar un
ejemplo de tienda). Por ejemplo, en
electrodomésticos (televisores,
lavadoras) de precio elevado
y requieren que el ven-

dad en modelos mucho más
complejas. El propósito de estos
datos del Índice de Compromiso de

dedor (que trabaja a comisión) proporcione al cliente gran cantidad de in-
formación antes de realizar la venta. Sin embargo, en el departamento de
prendas íntimas femeninas, los productos suelen ser de bajo precio, así
que los clientes normalmente realizan su propia selección con un mínimo
de información por parte de los vendedores y suelen comprar estos artícu-
los con mayor asiduidad. En este caso, a los vendedores se les suele pagar
por horas o con un salario fijo.

Steve Kirn, Vicepresidente de innovación y desarrollo de la organiza-
ción, y su personal querían saber: ¿difieren las relaciones entre las cate-
gorías de trabajo, tienda e inversión entre estos dos departamentos? Puesto
que Sears recopila datos de cada uno de estos elementos por cada departa-
mento, pudieron generar algunas respuestas sorprendentes. Que los
clientes deseen recomendar la empresa como un lugar de compra a otra
gente (lo que ellos denominaban la promoción de los clientes) es un factor
clave de rentabilidad. Por ejemplo, en el departamento de prendas ínti-
mas femeninas, un uno por ciento de aumento en la promoción de los
clientes estaba relacionado con un 7,4% de aumento en los ingresos y en el
departamento de electrodomésticos con un cuatro por ciento de aumento.
Sin embargo, los factores de promoción de clientes diferían en los departa-
mentos. En la categoría de prendas íntimas, las condiciones laborales
y una creencia de que los precios de la empresa eran competitivos afectaba
significativamente la actitud que los trabajadores tenían respecto a Sears
y tenía un impacto favorable en la promoción de clientes. En el departamen-
to de electrodomésticos (basado en las comisiones) el salario y las ganas de
recomendar este departamento emergieron en factores significativos. La
presencia de directivos atentos y responsables fue uno de los factores clave
de la actitud del personal de ventas y, a su vez, influyó en el valor económi-
co en todos los departamentos estudiados. Estos análisis fueron decisivos
para ayudar a Sears a lograr un entendimiento sofisticado de su mapa es-
tratégico y para poder implementar dicha estratégica con mayor rapidez.

Profundizando en Sears

Un pleno entendimiento en las relaciones entre el personal, la estra-
tegia y el rendimiento puede requerir un razonamiento innovador en el
análisis de los datos. En Sears, la satisfacción de los clientes es un factor
clave en el rendimiento de las tiendas, no sólo porque los clientes satisfe-
chos tienen altas probabilidades de seguir comprando, sino también

porque tienen más probabilidades de recomendarlo a otras personas como un buen lugar para comprar. Así, tal y como hemos descrito en este capítulo, la promoción de los clientes es un factor clave de rentabilidad en Sears, pero, tal y como ellos mismos se dieron cuenta, la relación entre la satisfacción del cliente y la promoción que éstos hacen no es lineal. Por ejemplo, cuando los clientes puntuaron su satisfacción general relacionada con la experiencia de compra en «10» en una escala de uno hasta 1 hasta 10, un ochenta y dos por ciento seguramente recomendaría Sears a un amigo o familiar, un factor clave del éxito en la venta al por menor. Sin embargo, cuando los clientes puntuaron la empresa con un «9», sólo el treinta y tres por ciento la recomendaría como un lugar para comprar. De esta forma, mientras que los directivos de Sears creyeron inicialmente que un «9» en una escala sobre 10 era una puntuación muy alta de satisfacción del cliente, los análisis mostraron que no siempre era así. La conclusión fue que no bastaba con conseguir clientes satisfechos, sino que necesitaban clientes entusiastas que recomendaran la empresa. Entender estas relaciones ayudó a los directivos de Sears a comprender cuánta satisfacción por parte de los clientes era «suficiente».

Aumentar su confianza en las relaciones causales

A pesar del amplio abanico de influencias que existen en cualquier fenómeno de gestión, sigue planteándose la siguiente pregunta: ¿es realmente posible aislar el efecto de una política de dirección de RRHH o de una práctica en el rendimiento empresarial? Cuando se trata con sistemas complejos en situaciones reales, no es posible aislar completamente las variables. Incluso en los experimentos más rigurosos de ciencias sociales, hay ciertos factores que quedan fuera del control de los investigadores. Lo mejor que puede hacer es mejorar la confianza que deposita en estos juicios y, para ello, hay algunos puntos que le pueden animar:

Que pueda ocurrir no significa que ocurra. Sólo porque el resultado de una organización pueda verse influenciado por una serie de fuerzas ajenas, no significa que siempre ocurra así. En la mayoría de los casos, sólo hay unas influencias clave que pueden interesar en su resultado y, si entiende su negocio, podrá identificar fácilmente cuáles son estas pocas influencias. En nuestro ejemplo de relaciones entre la capacidad de venta (un producto de RRHH) y el rendimiento de ventas (un factor importante para el objetivo estratégico empresarial de aumentar el crecimiento de in-

gresos), el rendimiento...
 posibilidad de la infor...
 a los empleados. ¿Sign...
 dimiento pueden verse...
 dad de información sol...
 pleados disponen de la...
 verse afectada negativa...
 gativa. Por otro lado, s...
 capacidad y habilidad...
 ducto, entonces sería...
 capacidad sobre el ren...

Si puede medirse, ¿...
 hacer si hay otra influ...
 información de produc...
 timaciones de la relac...
 pleados? Afortunadame...
 plo, si puede evaluar e...
 productos, puede util...
 tos separados (indep...
 la información sobre...
 Como directivo, no nec...
 entender las circunsta...

Todas las otras caus...
 más atención cuando...
 esta otra causa como u...
 dad de la información...
 capacidad y el rendim...
 sólo afecta al rendimie...
 no afectará la relac...
 de los trabajadores, p...
 miento de las ventas, n...

Usted puede explic...
 verdadero reto en la m...
 tar las influencias unifi...

3. Existen excepciones...
 los productos y las habilid...
 efectos de cada una de ellas.

recomendarlo a otras personas no hemos descrito en este artículo el factor clave de rentabilidad de la tienda. En la cuenta, la relación entre la capacidad y el rendimiento no es lineal. Por lo tanto, los datos no hacen que la satisfacción general relacionada con la tienda sea una escala de uno hasta diez. En este caso, yo recomendaría Sears en la venta al por menor. La tienda es una empresa con un «9», sólo un lugar para comprar. Los empleados de Sears creyeron inicialmente que la satisfacción muy alta de satisfacción no siempre era así. La tienda es una empresa con clientes satisfechos, sino que se basan en la empresa. En este caso, Sears a comprender «suficiente».

Causales

Existen en cualquier fenómeno la siguiente pregunta: ¿es real la dirección de RRHH o de cuando se trata con sistemas que afectan completamente las variables de las ciencias sociales, de los investigadores. Lo que deposita en estos juicios en animar:

lo porque el resultado de una serie de fuerzas ajenas a la mayoría de los casos, sólo en su resultado y, si en cuáles son estas pocas influencias la capacidad de venta de las tiendas (un factor importante para el crecimiento de in-

gresos), el rendimiento de ventas también podría verse influido por la disponibilidad de la información sobre el producto que se da regularmente a los empleados. ¿Significa que las relaciones entre la capacidad y el rendimiento pueden verse contaminadas por la influencia de la disponibilidad de información sobre el producto? No tiene por qué si todos los empleados disponen de la misma información, pero, de no ser así, sí podría verse afectada negativamente. En este caso concreto, la respuesta era negativa. Por otro lado, si se diese el caso de que los empleados con mayor capacidad y habilidades también tienen mejor información sobre el producto, entonces sería más difícil aislar la influencia independiente de la capacidad sobre el rendimiento.

Si puede medirse, el problema se reduce. Entonces, ¿qué se puede hacer si hay otra influencia, como en este caso la disponibilidad de la información de productos, que se considera que puede confundir las estimaciones de la relación entre la capacidad y el rendimiento de los empleados? Afortunadamente, si puede medir esta otra influencia, por ejemplo, si puede evaluar el nivel de disponibilidad de la información sobre productos, puede utilizar una variedad de técnicas para estimar los efectos separados (independientes) de las capacidades y la disponibilidad de la información sobre productos en el rendimiento de los empleados³. Como directivo, no necesita ser un experto en estas técnicas, pero debería entender las circunstancias bajo las cuales podrían tener valor.

Todas las otras causas no se crean igual. Otra causa potencial requiere más atención cuando afecta a ambas variables de interés. Pensemos en esta otra causa como una influencia unificada. Por ejemplo, la disponibilidad de la información de productos puede confundir la relación entre la capacidad y el rendimiento sólo cuando influencia a ambos factores. Si sólo afecta al rendimiento de ventas, pero no varía la capacidad, entonces no afectará la relación estimada. De igual forma, si varía con la capacidad de los trabajadores, pero no tiene ningún efecto aparente en el rendimiento de las ventas, no afectará a la relación entre las dos variables.

Usted puede explicar las influencias unificadas. Queda claro que el verdadero reto en la medición de las relaciones causales está en saber tratar las influencias unificadas que no puede medir. Si pudiese medirlas, us-

3. Existen excepciones en los extremos. Si la disponibilidad de la información sobre los productos y las habilidades están correlacionadas a altos niveles, es más difícil aislar los efectos de cada una de ellas.

ted podría controlar sus efectos confundidos utilizando técnicas estadísticas. Sin embargo, con sólo entender la lógica que se esconde tras su modelo causal y los principios básicos de medición, usted captará mucho mejor la magnitud del problema, si realmente constituye uno.

Implementar su cuadro de mando: retos comunes

Ahora que tiene una visión general de los fundamentos de una buena medición, vamos a subrayar algunos problemas con los que normalmente se encuentran los directivos cuando intentan implementar estas ideas. Estos problemas se centran en los retos más técnicos que rodean la implementación de estos sistemas, en vez de los obstáculos de organización asociados con los esfuerzos de la modificación en general. Dejaremos este tema para el capítulo 8.

Fuera lo viejo, dentro lo nuevo

Gran parte del reto que rodea la introducción de un cuadro de mando estratégicamente centrado proviene de la complejidad al introducir cualquier nuevo sistema informático. Puede que su sistema y sus indicadores actuales le parezcan cómodos y que cambiarlos tenga un coste elevado. Esto es especialmente cierto en el caso de los cuadros de mando que le permiten evaluar las relaciones y los niveles. Además, los directivos suelen sentir gran apego a los indicadores que crean y con frecuencia observamos que las empresas siguen utilizando este legado de indicadores mucho después de que se hayan quedado desfasados. Desgraciadamente, tal y como hemos visto, hay una relación inversa entre la accesibilidad de sus indicadores actuales y su valor en un cuadro de mando estratégico. Recordemos nuestra conclusión anterior: Si sus indicadores no captan plenamente el proceso o los resultados de la organización que realmente orientan la estrategia, tendrán poco valor. Esto significa que realmente tiene que entender la argumentación de la creación de valor en su organización y medir con precisión los factores de RRHH que intervienen en este proceso al que hay que dedicar tiempo y recursos, pero sin esta inversión, sólo estará modificando un sistema por otro que tampoco es idóneo.

Los directivos de RRHH a menudo se encuentran a la cabeza de este esfuerzo de modificación y, aunque discutiremos estos retos con más detalle

en el capítulo 8, podemos enfrentan es conseguir y Pese a contar con el apo Tony Rucci, el ex pres directivo de RRHH de fuentes. Según su exper de cualquier organizació te a estas iniciativas⁴. Sin fruto gracias al tiempo y bio, en vez de intentar c

La tentación de med

No permita que el bu de las relaciones evite q dispone. Por ejemplo, 5 laciones existentes entr parte porque se encuen causal entre los vendedo nado con la empresa y bras, no había un gran pleados y el rendimien

En el sector de la pro tos vínculos en la caden mente mucho más nume de los departamentos d relaciones fáciles. Por ej mucho más amplio, es ducto con la satisfacción primero varios vínculos departamento de Invest cia estratégica de RRH vínculos que muestra est zar a hablar sobre produ

4. Mark A. Huselid y Br y Dave Ulrich: Three Experts ading Firms», Human Resour

lizando técnicas estadísticas que se esconde tras su modesto captará mucho mérito.

5 comunes

fundamentos de una buena con los que normalmente complementar estas ideas. Esos que rodean la implementación de organización aso-general. Dejaremos este

de un cuadro de mando claridad al introducir cual-sistema y sus indicadores tenga un coste elevado. cuadros de mando que le más, los directivos suelen con frecuencia observa-de indicadores mucho Desgraciadamente, tal re la accesibilidad de sus ando estratégico. Recordadores no captan plena-ón que realmente orienta-ica que realmente tiene valor en su organización intervienen en este pro-to sin esta inversión, sólo oco es idóneo.

an a la cabeza de este es-tos retos con más detalle

en el capítulo 8, podemos decir que uno de los primeros obstáculos al que se enfrentan es conseguir ponerse de acuerdo en que el cambio es necesario. Pese a contar con el apoyo del gerente de Sears, el señor Arthur Martínez, Tony Rucci, el ex presidente de administración, observó que el equipo directivo de RRHH debía conseguir el máximo apoyo posible de otras fuentes. Según su experiencia, alrededor de dos tercios de los empleados de cualquier organización se muestran indiferentes o se oponen activamente a estas iniciativas⁴. Sin embargo, argumenta que un cambio efectivo da su fruto gracias al tiempo y la energía dedicados a ese tercio que apoya el cambio, en vez de intentar convertir a los dos tercios que no apoyan el proyecto.

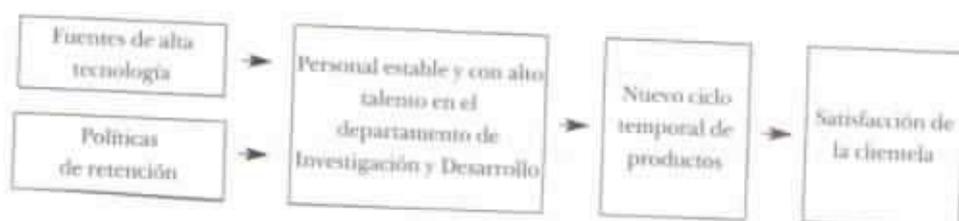
La tentación de medirlo todo

No permita que el hecho de que sea imposible medir todas y cada una de las relaciones evite que haga un uso inteligente de los datos de los que dispone. Por ejemplo, Sears fue capaz de expresar con exactitud las relaciones existentes entre los empleados, los clientes y la rentabilidad en parte porque se encuentra en el sector de ventas al por menor. El vínculo causal entre los vendedores y la rentabilidad estaba relativamente relacionado con la empresa y también era relativamente breve. En otras palabras, no había un gran número de vínculos entre la conducta de los empleados y el rendimiento financiero.

En el sector de la producción, al igual que en otros muchos sectores, estos vínculos en la cadena de valor son mucho más complejos y probablemente mucho más numerosos, así que quizá lo mejor sea que los directivos de los departamentos de RRHH de estas empresas empiecen a medir las relaciones fáciles. Por ejemplo, incluso si el nuevo sistema de información, mucho más amplio, es incapaz de unir el ciclo temporal del nuevo producto con la satisfacción de los clientes y con la rentabilidad, establecer primero varios vínculos entre el sistema de RRHH y el ciclo temporal del departamento de Investigación y Desarrollo dirá mucho sobre la influencia estratégica de RRHH (véase figura 5-4). El establecer sólo los pocos vínculos que muestra esta figura, permite a los directivos de RRHH empezar a hablar sobre productos que marcan la diferencia en la empresa.

4. Mark A. Huselid y Brian E. Becker, «An Interview with Mike Losey, Tony Rucci y Dave Ulrich: Three Experts Respond to HRMJ's Special Issue on HR Strategy in Five Leading Firms», *Human Resource Management* 38 (Invierno 1999), 360.

Figura 5.4. Un ejemplo de establecimiento de vínculos entre el sistema de RRHH y los factores de rendimiento en un mapa estratégico



Relacionar los datos con el nivel apropiado de análisis

Para medir las relaciones, tiene que evaluar la causa y el efecto en el mismo nivel de análisis. Los ejemplos de los niveles de análisis incluyen a los empleados, el grupo, el proyecto, el departamento, la sucursal, la división y la unidad empresarial. El problema es que los indicadores de RRHH pueden estar disponibles sólo a un nivel de análisis (el de los empleados) mientras que los factores de rendimiento en un orden más alto, como la satisfacción de los clientes, pueden estar sólo disponibles a nivel del departamento o de una división mayor de la organización. Asimismo, ciertos indicadores del proceso o de desarrollo pueden estar disponibles a un nivel de equipo o proyecto, pero puede que la rentabilidad sólo se mida a niveles superiores.

Aquí es donde conviene entender el proceso de creación de valor. Si puede captar cómo se implementa la estrategia en su empresa, será capaz de crear indicadores paralelos en el nivel apropiado de análisis. Por ejemplo, un servicio internacional de entrega de paquetes utiliza un índice complejo de «tiempo en tránsito» para medir el rendimiento operacional a nivel de la empresa. Este cálculo no significa nada para el conductor del camión. Sin embargo, a nivel individual, «número de millas en ruta» es uno de los muchos indicadores que acumula el índice de «tiempo en tránsito».

Alternativamente, puede necesitar añadir indicadores de un nivel más bajo junto con las de nivel alto de análisis. Así, si, por poner un ejemplo, los datos de satisfacción financiera o satisfacción de análisis están disponibles sólo a nivel del departamento o la división, los indicadores de RRHH a nivel individual pueden añadirse a este nivel. Es decir, podría introducir indicadores a nivel individual en un resumen de indicadores del departamento o la división. En este ejemplo, el medio para calcular los indicado-

res individuales de la
de «equipo». Por último
resultados y pregunt
mente le aportarán l
desviado por la come
ésta.

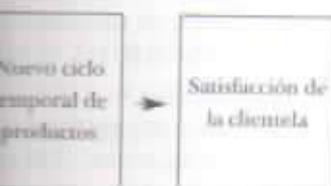
Separar indicadores

Lógicamente pue
dores de efecto cuan
plementación de est
y cuantificar las relac
algo más que «RRHH
tes» es una variable de
un sentido de la mag
cador de causa y los ca
preocupe en calcular
rá entender las impl
desarrolle su cuadro
rante múltiples perio
RRHH en un tiempo
Probablemente tendra
pasado y tener en cu
tienen poco valor cuan

Resumen: pensar

Pensar estratégicam
dro de mando que es
formación que le ayu
mente. Esta lección es
libro. Además, «pensar
las decisiones técnicas
tender que el proceso
válidos de argumenta
«arriba abajo». Empez

los entre el sistema de
estratégico.



do de análisis

la causa y el efecto en el
veces de análisis incluyen
tamiento, la sucursal, la di-
s que los indicadores de
de análisis (el de los em-
to en un orden más alto,
r sólo disponibles a nivel
organización. Asimismo,
pueden estar disponibles
ue la rentabilidad sólo se

de creación de valor. Si
en su empresa, será capaz
ado de análisis. Por ejem-
pjetes utiliza un índice
rendimiento operacional
ada para el conductor del
de millas en ruta» es uno
de «tiempo en tránsito».

icadores de un nivel más
i, por poner un ejemplo,
de análisis están disponi-
os indicadores de RRHH
s decir, podría introducir
indicadores del departa-
ra calcular los indicado-

res individuales de los empleados podría representarse por el indicador de «equipo». Por último, debería reflexionar sobre qué va a hacer con los resultados y preguntarse si los relativos a un nivel de análisis concreto realmente le aportarán las respuestas que necesita. De no ser así, puede verse desviado por la comodidad de la medición a expensas de la efectividad de ésta.

Separar indicadores de causa de indicadores de efecto

Lógicamente puede distinguir los indicadores de causa de los indicadores de efecto cuando desarrolla un modelo causal del proceso de implementación de estrategia empresarial. Sin embargo, para identificar y cuantificar las relaciones establecidas en este modelo, necesitará conocer algo más que «RRHH» es una variable de causa y «satisfacción de los clientes» es una variable de efecto. Calibrar las relaciones entre ambos requiere un sentido de la magnitud del lapsus temporal entre los cambios y el indicador de causa y los cambios subsiguientes en el indicador de efecto. No se preocupe en calcular una cifra exacta de este retraso temporal, pero deberá entender las implicaciones de los factores de causa y efecto cuando desarrolle su cuadro de mando. La clave está en recopilar indicadores durante múltiples períodos temporales para poder evaluar la relación entre RRHH en un tiempo $T-2$ y el factor de rendimiento x en un tiempo $T+1$. Probablemente tendrá que recoger datos mucho más a menudo que en el pasado y tener en cuenta que, por ejemplo, las encuestas de empleados tienen poco valor cuando sólo se llevan a cabo anualmente.

Resumen: pensar estratégicamente en la medición

Pensar estratégicamente sobre la medición significa entender si el cuadro de mando que está considerando le proporcionará el tipo de información que le ayudará a gestionar la función de RRHH estratégicamente. Esta lección es el tema que hemos ido reforzando a lo largo del libro. Además, «pensar desde arriba en vez de desde abajo» debería guiar las decisiones técnicas que sustentan el cuadro de mando. Es esencial entender que el proceso de creación de valor y de desarrollo de indicadores válidos de argumentación de este proceso constituyen un enfoque de «arriba abajo». Empezar con los indicadores disponibles y sacar lo mejor

de una situación mala es un enfoque de «abajo a arriba» que, en la mayoría de los casos, será una pérdida de tiempo y, a largo plazo, sólo mermará la credibilidad estratégica de RRHH. Este capítulo le debe aportar los principios básicos de medición que le permitirán ir más allá del enfoque limitado de «lo mejor disponible». En el próximo capítulo aplicaremos estos principios al problema de medición de la alineación de RRHH con el sistema de implementación estratégico empresarial.

Medir la

A lo largo del libro he tamento de RRHH se c arquitectura debe coope ción estratégico de la es de mando de RRHH de tionar este activo estraté de la empresa. Este cua prestar atención a la alir sión tradicional de los in gica y, en segundo lugar como indicadores de cau

Dos dimensiones de

La figura 6-1 muestra ra de RRHH debe logra dimensiones se centran res de alineación.

El primero, y quizá t res es la alineación ent RRHH. Puede observar Para conseguir este tipo en la implementación es ja competitiva. Para utili conseguir «una organiza presa deberá entender equilibrado de creación control financiero. Tal y

«arriba» que, en la mayoría de los casos, sólo el departamento de RRHH le debe aportar los recursos necesarios para ir más allá del enfoque tradicional. En este capítulo aplicaremos el modelo de alineación de RRHH con la estrategia empresarial.

6

Medir la alineación de RRHH

A lo largo del libro hemos puesto de manifiesto que, para que el departamento de RRHH se considere legítimamente un activo estratégico, su arquitectura debe cooperar con los requisitos del proceso de implementación estratégico de la empresa. También hemos desarrollado un cuadro de mando de RRHH del rendimiento que ayuda a la organización a gestionar este activo estratégico y a evaluar su contribución en el éxito global de la empresa. Este cuadro de mando del rendimiento también requiere prestar atención a la alineación. En primer lugar hay que pasar de una visión tradicional de los indicadores operacionales a una visión más estratégica y, en segundo lugar, desarrollar indicadores de alineación que sirvan como indicadores de causa en su cuadro de mando de RRHH.

Dos dimensiones de alineación

La figura 6-1 muestra dos dimensiones de alineación que su arquitectura de RRHH debe lograr para convertirse en un activo estratégico. Estas dimensiones se centran y sientan las bases del desarrollo de los indicadores de alineación.

El primero, y quizá también el más importante, de estos dos indicadores es la alineación entre la implementación estratégica y el sistema de RRHH. Puede observar esta dimensión en el eje vertical del diagrama. Para conseguir este tipo de alineación, su organización debe poner énfasis en la implementación estratégica y reconocerla como una fuente de ventaja competitiva. Para utilizar el término de Kaplan y Norton, usted necesita conseguir «una organización centrada en la estrategia». Para ello, la empresa deberá entender la implementación estratégica como un proceso equilibrado de creación de valor en vez de como un simple ejercicio de control financiero. Tal y como vimos anteriormente, esto significa ser ca-

paz de argumentar «cómo crea dinero la empresa». También significa incorporar tanto las variables financieras como las no financieras y los indicadores de causa y efecto.

El sistema de RRHH «estratégico» no está diseñado de «abajo a arriba» (por ejemplo, con «las mejores prácticas disponibles»), sino de arriba abajo. En la figura 6.1., los productos de RRHH representan aquellos productos de la arquitectura de RRHH que están estrechamente vinculados a la buena implementación de la estrategia empresarial. Los requisitos particulares de la implementación estratégica de una organización determinan los factores concretos de RRHH, que a su vez moldean el sistema de RRHH.

El eje horizontal muestra una dimensión de alineación en la arquitectura de RRHH que influye en el desarrollo total de recursos humanos como activo estratégico. Se trata de la alineación entre el papel estratégico de la función de RRHH y el nivel de las competencias de RRHH disponibles entre los profesionales de este departamento y los directivos de la empresa. En la figura 6-1, el «papel de RRHH» designa hasta qué punto los profesionales de este departamento se perciben a sí mismos como socios estratégicos de la empresa y hasta qué punto los directivos fuera de este departamento comparten la misma opinión. La alineación requiere que

Figura 6.1. Alineación RRHH

IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA		
Énfasis y equilibrio		
<ul style="list-style-type: none"> • Competencias de RRHH • Profesionales de RRHH • Directivos 	<ul style="list-style-type: none"> • Empleados estratégicos • Estrategia empresarial • Estrategia de RRHH 	<ul style="list-style-type: none"> • Papel de RRHH • Visiones internas y externas
	<ul style="list-style-type: none"> • Sistemas de RRHH • Alineamiento y distribución 	

recursos humanos y los conjunta del papel de cristalizar este enfoque parte en la creación de descrito en el capítulo 2

Implementar el papel implicación por parte de empresa. De hecho, la r ción de directivos de la forma que éste refleje mismo tiempo, normal tivo estratégico si la em nales de RRHH que cu papel. Por lo tanto, la competencias necesaria tencial estratégico de R

Para resumir, la figu que RRHH se convierta neación de dos formas. RRHH que produce los mentación estratégico d papel que se espera qu cías individuales requeri describe estas competen de alineación dan lugar una ejecución óptima de

Evaluar la alineación

Los cuadros de mand y como hemos visto, pu a la implementación de mando» que valida la co pero esta medición pue vos que quieren evaluar de su empresa como act sistema y les sirve de gra

sa». También significa in-
s no financieras y los indi-

señado de «abajo a arriba-
bles»), sino de arriba abajo,
sentan aquellos productos
mente vinculados a la buena
Los requisitos particulares
ación determinan los fac-
el sistema de RRHH.

alineación en la arquitecto-
total de recursos humanos
entre el papel estratégico
encias de RRHH disponi-
o y los directivos de la em-
signa hasta qué punto los
a sí mismos como socios
os directivos fuera de este
a alineación requiere que

- Papel de RRHH
- Visiones internas y externas

recursos humanos y los directivos de la empresa desarrollen una visión conjunta del papel de RRHH, de forma que este departamento pueda cristalizar este enfoque conjunto desarrollando casos empresariales por su parte en la creación de valor en la empresa (paso número 2 en el modelo descrito en el capítulo 2).

Implementar el papel estratégico de RRHH a menudo requiere una implicación por parte de los profesionales de RRHH y los directivos de la empresa. De hecho, la mayoría de las empresas ya cuenta con la participación de directivos de la empresa al implementar el sistema de RRHH de forma que éste refleje las demandas empresariales de la organización. Al mismo tiempo, normalmente las compañías no perciben RRHH como activo estratégico si la empresa tiene una carencia de un grupo de profesionales de RRHH que cuentan con las competencias para desempeñar ese papel. Por lo tanto, la alineación entre el eje horizontal se centra en las competencias necesarias para implementar una *visión compartida* del potencial estratégico de RRHH.

Para resumir, la figura 6-1 nos explica que, si una organización espera que RRHH se convierta en un activo estratégico, necesita pensar en la alineación de dos formas. La primera, en la alineación entre el sistema de RRHH que produce los productos y los requisitos del sistema de implementación estratégico de la empresa. La segunda, en la alineación entre el papel que se espera que desempeñe la función de RRHH y las competencias individuales requeridas para poner en marcha ese papel. El capítulo 7 describe estas competencias con mayor detalle. En conjunto, ambos tipos de alineación dan lugar a un personal centrado estratégicamente que guía una ejecución óptima de la estrategia y del valor del accionariado.

Evaluar la alineación interna

Los cuadros de mando pueden servir para una serie de propósitos. Tal y como hemos visto, pueden guiar la gestión de la contribución de RRHH a la implementación de estrategia. También proporcionan un «cuadro de mando» que valida la contribución de RRHH al rendimiento empresarial, pero esta medición puede servir también para otro propósito. Los directivos que quieren evaluar rápidamente el potencial del sistema de RRHH de su empresa como activo estratégico miden la alineación *interna* de este sistema y les sirve de gran ayuda.

El caso de Producciones Stilwell

El ejemplo de Producciones Stilwell es un resumen de nuestra experiencia en un gran número de empresas. Este caso describe un proceso de diagnóstico relativamente simple para evaluar la alineación interna del sistema de RRHH. Es decir, que los elementos del sistema de RRHH se refuerzan los unos a los otros en vez de funcionar con propósitos diferentes. La historia de Stilwell también saca a la luz el impacto destructivo de una mala alineación en una organización de obreros.

Stilwell es una empresa productora diversificada con un sistema internacional de producción y distribución. La empresa había funcionado muy bien en los últimos años (generó 2 millardos de dólares en ingresos en el año 2000), pero el equipo de alta dirección había desarrollado un nuevo plan estratégico empresarial que preveía doblar los ingresos y el movimiento en efectivo en los siguientes tres años. La mayoría de los miembros de la organización consideraban que este plan era sumamente agresivo, especialmente teniendo en cuenta la naturaleza fragmentada y altamente competitiva del sector de Stilwell. Además, estos proyectos se habían realizado en un momento en el que Stilwell se había enfrentado con problemas a la hora de contratar y mantener a los mejores empleados (sobre todo en el departamento de Investigación y Desarrollo).

Para conseguir estos dos objetivos financieros optimistas, el equipo directivo de la empresa identificó cuatro factores estratégicos que creyeron que orientarían el negocio en los próximos cinco años:

- Acortar los nuevos ciclos de desarrollo de productos.
 - Resaltar la atención en los clientes y en su respuesta.
 - Resaltar la productividad.
 - Desarrollar y gestionar con éxito varias sociedades conjuntas.
- Podemos caracterizar la estructura de la organización actual de Stilwell y su sistema de gestión de RRHH así:
- La estructura de la organización consiste en un gran número de «silos» funcionales con pocos problemas de enfrentamiento en la comunicación o coordinación entre ellos.
 - La función de RRHH también es una estructura «silo». Seleccionar, contratar, gestionar el rendimiento, incentivos, planificación de RRHH y estrategia normalmente operan de forma autónoma y eficiente.
 - Los directivos de RRHH administran de forma correcta y eficiente

- los incentivos y p...
- y como se les ind...
- describen como d...
- piensas de la resol...
- Los puestos de tra...
- miras). Por ejemp...
- una máquina o en...
- basados en las estr...
- Los esfuerzos de...
- tos vacantes. La e...
- tratación de per...
- vos toman decisio...
- currículums y en l...
- malmente validac...
- La organización e...
- habilidades para...
- sistemas de forma...
- cen a todos los em...
- Los sistemas de in...
- ya hace años que...
- chos empleados e...
- «rutinario» y no c...
- equipo o en el de...
- a menudo se que...
- evaluaciones.
- Los incentivos ge...
- rendimiento emp...
- ye proporcionalm...
- empresa no hace...
- alto y bajo rendim...

Diagnosticar el ajuste

¿Qué conclusiones...
ma de RRHH de Stilw...
por orientados hacia l...
las personas cuya com...
presa y empleados de

resumen de nuestra experiencia describe un proceso de la alineación interna del sistema de RRHH se ar con propósitos diferentes el impacto destructivo de

ada con un sistema interesante había funcionado muy dólares en ingresos en el ía desarrollado un nuevo ar los ingresos y el movimiento mayoría de los miembros era sumamente agresivo, fragmentada y altamente proyectos se habían realinfrmentado con problemas empleados (sobre todo en

s optimistas, el equipo diestratégicos que creyeron años:

productos.
puesta.

edades conjuntas.
ganización actual de Still-

i un gran número de «sirentamiento en la comu-

ectura «silo». Seleccionar,ntivos, planificación de e forma autónoma y efi-

orma correcta y eficiente

los incentivos y programas de beneficios y contratan al personal tal y como se les indica, pero los directivos de la empresa a menudo les describen como demasiado centrados en la reducción de costes a expensas de la resolución de problemas empresariales.

- Los puestos de trabajo reflejan definiciones tradicionales (de estrechas miras). Por ejemplo, los operarios de máquinas suelen trabajar sólo en una máquina o en un tipo de máquina y la empresa tiene pocos equipos basados en las estructuras laborales y en los procesos de decisión.
- Los esfuerzos de selección y contratación se centran en cubrir puestos vacantes. La empresa no le da demasiada importancia a la contratación de personal potencial o que puede ascender. Los directivos toman decisiones de contratación basándose en el análisis de los currículums y en las entrevistas y no utilizan pruebas de selección formalmente validadas.
- La organización dedica unos recursos considerables al desarrollo de habilidades para los trabajadores nuevos y para los ya existentes. Los sistemas de formación enfatizan las capacidades generales y se ofrecen a todos los empleados.
- Los sistemas de incentivos de rendimiento y de desarrollo de gestión ya hace años que se ponen en práctica en Stilwell. Sin embargo, muchos empleados describen el proceso de desarrollo de gestión como «rutinario» y no consideran que influya en la conducta individual, en equipo o en el departamento. Además, los directivos de la empresa a menudo se quejan sobre el tiempo que requiere completar estas evaluaciones.
- Los incentivos generalmente no son individuales, por grupos o por rendimiento empresarial. Cualquier incremento de paga se distribuye proporcionalmente entre todos los empleados. Como norma, la empresa no hace una distinción de paga entre los trabajadores de alto y bajo rendimiento en ninguno de los puestos de trabajo.

Diagnosticar el ajuste interno de RRHH en Stilwell

¿Qué conclusiones podemos extraer de la alineación interna del sistema de RRHH de Stilwell? Los indicadores de alineación interna están mejor orientados hacia los que «viven dentro» del sistema de RRHH y hacia las personas cuya conducta el sistema intenta influir (directivos de la empresa y empleados de operaciones). Para evaluar la coordinación interna

na
como el que acabamos de
la mayoría de los directivos
sistema está emitiendo se-
ñal y puede destacar que
entre los empleados.

en empresas en las que
cambios y son exper-
La explicación más co-
sencillamente no han re-
radicionalmente se han
sistemático. Asi-
tivos o en desarrollo que
tos con otras políticas no
si se resalta operacional-
o se hace caso omiso del
terna. En el caso más ex-
con una frase informal
cionalmente, RRHH ex-
si que hay una creencia
ctan a nada importante
estos profesionales han
gico, se encuentran ma-
mas ruinas que quedan

el sistema de RRHH
atención en las referen-
sistema de RRHH deben
bajo», queriendo decir
particulares del proceso
Cuando se centra en la
Este enfoque efectiva-
o si fuesen mercancías
funciona en otra pero,
or sobre sistemas, pen-
bal puede tener conse-
mo para el sistema. En

concreto, se disminuye el valor del componente si se evalúa en el contexto de otro sistema que no ha sido diseñado para el mismo propósito que su sistema original. Hay que tener cuidado, puesto que referenciar puede ayudarle a entender los procesos, pero usted debe tomar una perspectiva estratégica única.

Evaluar la coordinación externa

Diagnosticar la coordinación interna puede ayudarle a distinguir rápidamente los problemas potenciales en el sistema de RRHH y pueden subrayar la necesidad de pasar a la acción. Sin embargo, no proporciona demasiada orientación a la hora de remediar los problemas, ya que la coordinación interna siempre depende de la coordinación externa del sistema de RRHH, es decir, del grado en el que el sistema de RRHH está diseñado para implementar la estrategia empresarial. En otras palabras, debería diseñar un sistema de RRHH de su empresa después de haber analizado detenidamente los factores estratégicos de la empresa, así como los factores relevantes de contribución de RRHH. Al hacerlo, creará el tipo de tejido estratégico que entreteje todo el sistema de RRHH y este proceso podría incluso darle razones para permitir ciertos desajustes de vez en cuando. Por ejemplo, las prácticas de recompensa y desarrollo de un producto pueden requerir un enfoque diferente que las prácticas de otro producto.

El cuadro de mando de RRHH incluye una serie de indicadores diseñados para evaluar el grado de coordinación externa entre el sistema de RRHH y los requisitos del proceso de implementación de estrategia (véanse pasos 5 y 6 del capítulo 2). Al crear el cuadro de mando de su empresa, logrará un *diseño* del sistema estratégico de RRHH y un cuadro de mando que le permitirán *gestionar* este departamento de forma efectiva. Sin embargo, para conseguir estas ventajas deberá entender cómo los productos de RRHH orientan la implementación estratégica de su organización y qué elementos del sistema de RRHH producen dichos productos.

Escala y perspectiva

Al escoger los indicadores de evaluación de la coordinación externa de RRHH en su cuadro de mando, deberá considerar dos aspectos: la escala

y la perspectiva. La *escala* se refiere a la herramienta concreta de medición que utiliza. Por ejemplo, en el capítulo 3, mencionamos la utilización de indicadores para marcar si los elementos de RRHH estaban coordinados en general con los productos de RRHH requeridos por el proceso de implementación estratégico. Los indicadores (escalas de rango de orden) marcan la presencia o la ausencia de coordinación, en vez del *grado*. Si considera que el grado de coordinación es importante en su organización (por ejemplo, durante un gran cambio de iniciativa), deberá elegir una escala de medición diferente (quizá una que vaya de 0 a 100 para reflejar el progreso de la empresa en cuanto a coordinación).

Perspectiva se refiere a puntos de vista individuales. La coordinación, al igual que la belleza, depende de los ojos de quien mira. La perspectiva representa un nexo entre RRHH y el resto de la organización y es crucial que los juicios sobre la coordinación reflejen ambos lados de esta separación. Por ejemplo, puede que usted crea que su sistema de RRHH funciona paralelamente con los productos, pero, si el resto de la organización no lo ve así, es que no hay coordinación. Por lo tanto, a medida que cree los indicadores de alineación externos, deberá poner a prueba sus presuposiciones respecto a este tema y compararlas con las experiencias y las impresiones de los directivos y empleados fuera de RRHH.

La matriz de coordinación externa

Para medir la coordinación externa de su sistema de RRHH, le recomendamos que ponga en marcha un proceso de dos pasos: 1) evaluar la coordinación de los productos en el mapa estratégico y 2) evaluar la coordinación de su sistema de RRHH con los productos de RRHH. En ambos pasos, se recopila información de los grupos centrales o de otros departamentos de empleados, aunque puede ser que el segundo paso se centre más en la perspectiva de RRHH. Tal y como verá, este proceso le ayudará a averiguar si ciertos productos de RRHH son de hecho factores de rendimiento clave para cada elemento respectivo del proceso de implementación estratégico de su empresa. Asimismo también le mostrará si el sistema de RRHH está ofreciendo las capacidades, motivación y estructuras laborales apropiadas para producir esos productos (una vez más, revise el capítulo 2 para ver cómo se relacionan estos pasos con el proceso de diseño del cuadro de mando).

Medir la alineación de RRHH

Tabla 6.2. Evaluar la coordinación estratégica tal y como se il

Por favor, indique hasta qué nivel facultarias actualmente cada factor que no se trata de un producto « extremos y de los puntos medios.
 -100: este producto es com
 0: este producto tiene y
 +100: este producto facult
 NS: no sé o no opino

Factores de rendimiento estratégicos	Estabilidad entre el personal más experimentado de Investigación y Desarrollo
1. Reducción de los ciclos temporales de desarrollo productivo	80
2. Enfoque en los clientes y su respuesta	-20
3. Enfoque en la productividad	
4. Buen desarrollo y gestión de las empresas asociadas	-10

La tabla 6-2 presenta evaluar la coordinación de estrategia empresarial que indiquen la medida del factor estratégico apropiado que los participantes evaluarán los productos de RRHH que han en el mapa estratégico. Los valores reales en la matriz serán descubiertos si hubiese el modelo presentado en el

1. Véase también Jeffrey Pfeffer (Boston, Harvard Business

enta concreta de medición
 ionamos la utilización de
 HH estaban coordinados
 dos por el proceso de im-
 calas de rango de orden)
 ción, en vez del *grado*. Si
 rtante en su organización
 iva), deberá elegir una es-
 de 0 a 100 para reflejar el
 n).

uales. La coordinación, al
 n mira. La perspectiva re-
 organización y es crucial
 ibos lados de esta separa-
 sistema de RRHH funcio-
 esto de la organización no
 to, a medida que cree los
 er a prueba sus presupos-
 las experiencias y las im-
 RRHH.

tema de RRHH, le reco-
 e dos pasos: 1) evaluar la
 plico y 2) evaluar la coor-
 tos de RRHH. En ambos
 traes o de otros departa-
 l segundo paso se centre
 l, este proceso le ayudará
 hecho factores de rendi-
 proceso de implementa-
 én le mostrará si el siste-
 motivación y estructuras
 os (una vez más, revise el
 os con el proceso de dise-

Tabla 6.2. Evaluar la coordinación de los productos de RRHH en el mapa estratégico tal y como se ilustra en Producciones Stilwell

Por favor, indique hasta qué nivel cada uno de los productos de RRHH en la siguiente tabla facultarían *actualmente* cada factor estratégico de una escala de -10 a +100. Las celdas vacías indican que no se trata de un producto «clave» respecto a un factor estratégico concreto. Los ejemplos de los extremos y de los puntos medios son los siguientes:

- 100: este producto es **contraproducente** para facultar este factor de rendimiento
- 0: este producto tiene **poco (o ningún) efecto** en este factor de rendimiento
- +100: este producto **faculta significativamente** este factor de rendimiento
- NS: no sé o no opto

Factores de rendimiento estratégicos	Productos de RRHH			
	Estabilidad laboral entre el personal más experimentado de Investigación y Desarrollo	Conductas centradas en equipo en estrategia	Rendimiento centrado en la talento	Nivel de personal de alto
1. Reducción de los ciclos temporales de desarrollo productivo	-80	-50	+30	
2. Énfasis en los clientes y su respuesta	-20		-20	
3. Énfasis en la productividad		-10	-50	-40
4. Buen desarrollo y gestión de las empresas asociadas	-10	-50		

La tabla 6-2 presenta el tipo de información que podría solicitar para evaluar la coordinación entre los productos y el proceso de implementación de estrategia empresarial¹. En esta tabla se pide a los participantes que indiquen la medida en la que cada producto de RRHH faculta el factor estratégico apropiado de una escala de -100 a +100. Tenga en cuenta que los participantes evalúan sólo los productos de rendimiento estratégico de RRHH que han vinculado al *identificar y localizar los productos de RRHH en el mapa estratégico de su empresa* (véase paso 4 del capítulo 2). Los valores reales en la matriz reflejan lo que Producciones Stilwell podría haber descubierto si hubiese analizado el papel de RRHH utilizando nuestro modelo presentado en el capítulo 2.

1. Véase también Jeffrey Pfeffer, *The Human Equation: Building Profits by Putting People First* (Boston, Harvard Business School Press, 1998), para contemplar un enfoque similar.

A esta empresa le queda mucho trabajo que hacer, ya que incluso este sencillo análisis pone de manifiesto la poca coordinación entre lo que el sistema de RRHH produce y lo que la empresa necesita para implementar su estrategia de alto crecimiento. Por ejemplo, la empresa está experimentando un importante movimiento de sus empleados técnicos de investigación con mayor experiencia, lo que hace difícil acortar los ciclos de desarrollo de productos. Tal y como resultó, los niveles salariales de Stilwell se habían quedado atrás respecto a los niveles de mercado y la empresa estaba perdiendo a su personal más experimentado, que pasaba a la competencia. Además, el departamento de Investigación y Desarrollo había cambiado e implementaba un sistema basado en distintas disciplinas con intención de implantar nuevas ideas en el conjunto productivo de la empresa. Sin embargo, el personal de este departamento no contaba con las capacidades de equipo necesarias para que el proyecto funcionase, así que sólo conseguían retrasos mayores. El único punto positivo es que mientras que los niveles de recompensa se situaban por debajo del mercado, las recompensas estaban estructuradas para motivar la conducta estratégica (a diferencia del resto de la empresa) y fomentar un ciclo de desarrollo temporal productivo menor. Pese a que este análisis se ve limitado a la función de Investigación y Desarrollo, se podría ampliar fácilmente al conjunto de la organización, centrándose en el resto de factores de rendimiento.

Una vez haya evaluado el ajuste entre los productos de RRHH y los factores de rendimiento estratégicos, puede medir hasta qué punto el sistema de RRHH está produciendo los elementos apropiados de rendimiento humano requeridos para esos productos. Hay bastantes formas para enfocar este análisis, dependiendo de hasta qué grado quiera afinar. Un enfoque es vincular los productos con los respectivos elementos de rendimiento humano y examinar cómo el sistema de RRHH está influyendo en estos elementos. Por ejemplo, el rendimiento humano estratégico en las organizaciones es una función que cuenta con tres elementos interrelacionados:

- *Capacidades de los empleados:* ¿Poseen los empleados las capacidades necesarias para desempeñar sus cargos?
- *Motivación de los empleados:* ¿Están motivados los empleados para aplicar estas capacidades?
- *Visión estratégica de los empleados:* ¿Entienden los empleados cómo contribuye su trabajo a la buena implementación de la estrategia empresarial y tienen la oportunidad para aplicar este conocimiento?

En otras palabras:

Tabla 6.3. Evaluar la coordinación del sistema de RRHH con los productos de RRHH tal y como se ilustra en Producciones Stilwell

Por favor, indique hasta qué punto los siguientes elementos del sistema de RRHH facilitan los productos de RRHH de una escala de -100 a +100. Los ejemplos de puntuación extrema y puntuación media son los siguientes:

-100: esta dimensión es **contraproducente** para facilitar este producto
 0: esta dimensión tiene **poco (o ningún) efecto** en este producto
 +100: esta dimensión **facilita significativamente** este producto
 NS: no sé o no opino

hacer, ya que incluso este ordenación entre lo que el necesita para implementar empresa está experimentando técnicos de investigación acortar los ciclos de desajustes salariales de Stilwell se mercado y la empresa esta, que pasaba a la competencia y Desarrollo había caminado distintas disciplinas con tanto productivo de la empresa no contaba con las proyecto funcionase, así que lo positivo es que mientras debajo del mercado, las reglas conducta estratégica (a un ciclo de desarrollo temerse ve limitado a la función fácilmente al conjunto de recursos de rendimiento.

Productos de RRHH y los factores hasta qué punto el sistema medidos de rendimiento humanos antes formas para enfocarse quiera afinar. Un enfoque elementos de rendimiento humano influyendo en estos elementos estratégico en las organizaciones interrelacionados:

empleados las capacidades

los empleados para aplicar

los empleados cómo contribución de la estrategia empresarial este conocimiento?

Tabla 6.3. Evaluar la coordinación del sistema de RRHH con los productos de RRHH tal y como se ilustra en Producciones Stilwell

Por favor, indique hasta qué punto los siguientes elementos del sistema de RRHH facilitan los productos de RRHH de una escala de -100 a +100. Los ejemplos de puntuación extrema y puntuación media son los siguientes:

-100: esta dimensión es **contraproducente** para facilitar este producto

0: esta dimensión tiene **poco (o ningún) efecto** en este producto

+100: esta dimensión **facilita significativamente** este producto

NS: no sé o no opino

	Producto de RRHH	Planificación de RRHH	Selección y contratación	Desarrollo y formación	Gestión de rendimiento	Beneficios e incentivos (p. ej. equipos)	Organización laboral
Estabilidad laboral	0	0	0	0	-50	-20	0
Conductas centradas en equipo	0	0	-30	-20	-40	0	0
Conductas centradas en la estrategia	0	0	0	0	+40	0	0
Nivel de personal de alto talento	0	-50	0	-50	0	0	0

Rendimiento humano estratégico = Capacidad de los empleados
x Motivación x visión estratégica de los empleados

Aun así, esta visión requiere un segundo paso para conseguir que estos resultados se puedan «poner en práctica»; necesitan que estas dimensiones de rendimiento humano estén vinculadas a los elementos del sistema de RRHH que las produce.

Un enfoque más directo se describe en la tabla 6-3, en la que la medida de coordinación va directamente desde los productos de RRHH al sistema de este departamento. Esta visión asume que RRHH ha realizado un análisis de sus productos (como el de la tabla 6-2) para subrayar las dimensiones del rendimiento humano estratégico. Una vez más, las respuestas van de -100 a +100. Además, podrá utilizar estos datos para determinar si los elementos del sistema de RRHH, diseñados para producir estos productos, están debidamente coordinados.

Los datos de muestra de la tabla 6-3 están diseñados para subrayar los «pocos puntos vitales» de la coordinación entre el sistema de RRHH y un conjunto de productos de RRHH. La matriz describe el sistema de RRHH que no está externamente coordinado con los requisitos del proceso de implementación estratégico de la empresa. Para citar sólo algunos ejemplos: el proceso de contratación no está produciendo el tipo y la cantidad de talento requeridos por la estrategia de alto crecimiento de la empresa, la reciente reorganización a una estructura basada en equipo no está sostenida por esfuerzos de desarrollo o modificaciones en los sistemas de

Figura 6.2. Medidas de Coordinación interna y externa entre el sistema de RRHH y el mapa estratégico



gestión de rendimiento suficientes para mantener

Para resumir, pueden coordinar internamente y dos captan una dimensión de coordinación. La figura muestra la relación entre el sistema de

Un paso más en los sistemas

Hasta ahora los indicadores basados en sencillo grado de sofisticación, en la actividad de medirán a reflexionar sobre la empresa con las demandas estratégicas. Aún más atención en la estrategia

Existen indicadores que captan las sutiles intenciones de los empleados. Los indicadores del sistema, sino que sencillamente. Por eso, es necesario averiguar cómo modificar un gran número de intenciones del sistema de RRHH y la necesidad de afinar un sistema previstas de sus cambios y trastornos en el sistema

Para tratar estos aspectos, presentamos Mapa de Coordinación con ventajas importantes:

- Le permite visualizar la coordinación cuando se observa

idad de los empleados

los empleados

para conseguir que estos
itan que estas dimensio-
os elementos del sistema

6-3, en la que la medida
ctos de RRHH al siste-
e RRHH ha realizado un
-2) para subrayar las di-
o. Una vez más, las res-
izar estos datos para de-
diseñados para producir

efiados para subrayar los
l sistema de RRHH y un
tibe el sistema de RRHH
equisitos del proceso de
citar sólo algunos ejem-
ndo el tipo y la cantidad
cimiento de la empresa.
a en equipo no está sos-
ones en los sistemas de

entre el sistema de

Diagrama de flujo

Mapa estratégico más amplio
proveniente del paso 3 del
modelo de implementación de
estrategia (capítulo 2)

gestión de rendimiento o recompensas y los niveles de incentivos no son suficientes para mantener los niveles necesarios de estabilidad laboral.

Para resumir, podemos decir que hemos descrito un indicador de coordinación interna y dos indicadores de coordinación externa. Cada uno capta una dimensión distinta, pero igualmente importante, del proceso de coordinación. La figura 6-2 sitúa cada uno de estos indicadores en la relación entre el sistema de RRHH y el mapa estratégico global de la empresa.

Un paso más en sofisticación: el mapa de coordinación de sistemas

Hasta ahora los indicadores de coordinación que hemos explorado están basados en sencillos principios de medición. La ventaja no está en su grado de sofisticación, sino en su capacidad para ayudarnos a centrarnos en la actividad de medición en general. Todas estas herramientas le conducirán a reflexionar sobre cómo se combina el sistema de RRHH de su empresa con las demandas particulares del proceso de implementación estratégico. Aún más importante, estos simples indicadores «centrarán» su atención en la estrategia en vez de en los asuntos operacionales.

Existen indicadores más sofisticados de coordinación disponibles que captan las sutiles interrelaciones entre el sistema de RRHH y la conducta de los empleados. Los primeros indicadores se centran en los elementos individuales del sistema y no ofrecen un panorama general de dicho sistema, sino que sencillamente dan cuenta de una suma de elementos individuales. Por eso, es necesario partir de una perspectiva sistemática para averiguar cómo modificar el sistema para mejorar la coordinación. Existe un gran número de interrelaciones *dentro* del sistema de RRHH y *entre* el sistema de RRHH y la estrategia empresarial. Siempre que quiera empezar a afinar un sistema, deberá pensar en las posibles consecuencias imprevistas de sus cambios y la forma en que los ajustes pueden producir trastornos en el sistema y fuera de él.

Para tratar estos aspectos, hemos desarrollado un indicador que denominamos Mapa de Coordinación de Sistemas (MCS), que ofrece varias ventajas importantes:

- *Le permite visualizar la coordinación.* ¿Cómo se reconoce la coordinación cuando se observa? El MCS presenta un proceso de medición

que le permite crear un «panorama general» del sistema de RRHH de su empresa y su coordinación con los objetivos estratégicos de la empresa. Visualizar la coordinación estratégica le permite ver exactamente dónde se requieren cambios y de qué naturaleza deben ser. Poder visualizar representaciones y fenómenos multidimensionales tiene dos ventajas ampliamente reconocidas. La primera es que facilitan al observador las pautas de los datos, algo que resulta muy importante para los directivos que no están tan familiarizados con las técnicas de análisis de datos tradicionales. La segunda es que cuando se describen los datos de esta forma son más accesibles al ojo humano y, por lo tanto, más interpretables².

- *Incorpora perspectivas de la organización entera.* Tal y como hemos indicado, la coordinación es básicamente un aspecto de perspectiva. Es muy difícil para los profesionales de RRHH entender exactamente la influencia que el sistema entero de RRHH tiene sobre los empleados a distintos niveles de la organización. El MCS incorpora todas estas perspectivas y le permite diseñar indicadores de coordinación o unos procesos, divisiones o grupos concretos de empleados.
- *Mide la coordinación sistemática y crea pasos realistas de puesta en práctica.* El MSC incorpora metodológicamente todos los vínculos que constituyen la coordinación interna y externa del sistema de RRHH. Como resultado, le permite simular cómo los cambios en un elemento del sistema afectarán a la coordinación de *todo* el sistema. Aún más importante, el MCS le permite identificar formas para hacer que un solo elemento esté coordinado sin generar consecuencias indeseadas.
- *Es relativamente fácil de administrar.* La metodología MCS no requiere que los empleados reflexionen más allá de su propia experiencia en la organización. Como resultado, esta herramienta le ofrece una visión conjunta de las percepciones individuales sobre coordinación. El proceso de recopilación de datos no es más intrusivo que las encuestas tradicionales a los empleados. De hecho, seguramente es menos amenazante que las típicas encuestas porque no requiere evaluaciones subjetivas.
- *Está basado en los mejores principios científicos de medición.* La técnica de MCS se sostiene en una técnica muy desarrollada de escala multidimensional denominada MDS.

2. Véase R.N. Shepard, «Introduction», en *Multidimensional Scaling: Theory and Applications in the Behavioral Sciences*, vol.1, ed. R.N. Shepard, A. Romney y S. Nerlove (Nueva York, Seminar Press, 1972), 1-20.

mensional denominada MDS. Los principales retos de medición práctica.

El método de medición de MDS ofrece una gran precisión y fiabilidad que permite crear indicadores índice en un eje que incluye un cero absoluto y un punto máximo indicado para nuestra visualización. Así como X está dos veces más allá de Y , los mapas de Galileo pueden representar distancias para realizar un análisis de datos, pero la representación visual de fenómenos que no son directamente común de Galileo en el mundo real. Los clientes ofrecen un mapa de un producto respecto a sus competidores.

Galileo se basa en el concepto de que los mapas pueden ser reflejos imperfectos de la realidad. Galileo al considerar el fenómeno de la demostración denominada la demostración de Galileo, se da cuenta de que los mapas. El texto es bastante impreciso (denominado-) y, basándose en el concepto de Galileo entre pares de objetos similares, el radiador, el armario, la...

3. Véase J. Woelfel y E. Fine, *Theory and Method* (Nueva York, Wiley, 1978). Véase también *Multidimensional Scaling Models in Human Communications Research* (Academic Press, 1980), 333-364, para una descripción académica que rodea Galileo. Véase también Galileo en el área de marketing para desarrollar las estrategias de publicidad. Véase *Spot a Bad Perceptual Map* (Ambient Media, 1998) para una descripción de la técnica para crear mapas de percepción.

4. Woelfel, *What's Wrong with*

5. Véase P. N. Johnson-Laird, *Inference and Consciousness*

del sistema de RRHH
 ctivos estratégicos de la
 ica le permite ver exac-
 if naturaleza deben ser.
 nos multidimensionales
 La primera es que faci-
 ligo que resulta muy im-
 n familiarizados con las
 segunda es que cuando
 accesibles al ojo humano

Tal y como hemos indi-
 cto de perspectiva. Es
 entender exactamente la
 ene sobre los empleados
 S incorpora todas estas
 de coordinación o unos
 empleados.

istas de puesta en práctica.
 los vínculos que consti-
 sistema de RRHH. Como
 bios en un elemento del
 el sistema. Aún más im-
 mas para hacer que un
 consecuencias indesea-

logía MCS no requiere
 propia experiencia en
 mienta le ofrece una vi-
 les sobre coordinación.
 más intrusivo que las en-
 hecho, seguramente es
 porque no requiere eva-

e medición. La técnica de
 llada de escala multid-

onal Scaling: Theory and Ap-
 rd, A. Romney y S. Nerlove

mensional denominada Galileo³ que permite gestionar algunos difi-
 ciles retos de medición y producir resultados que se pueden poner en
 práctica.

El método de medición Galileo se desarrolló para proporcionar mayor
 precisión y fiabilidad que los métodos tradicionales de 5 puntos. Al gene-
 rar indicadores índice en vez de indicadores de intervalo (por ejemplo, in-
 cluye un cero absoluto y puede ser positivo o negativo) es especialmente
 indicado para nuestra visión de coordinación, en la que queremos enten-
 der que X está dos veces más lejos de A que Y . Los resultados del análisis
 Galileo pueden representarse numérica y visualmente. Ambos son impor-
 tantes para realizar un análisis completo de una coordinación estratégica,
 pero la representación visual suele proporcionar la información más in-
 tuitiva de fenómenos que a veces son muy complejos. La utilización más
 común de Galileo en el contexto empresarial es en marketing, donde los
 clientes ofrecen un mapa porcentual de la proximidad de varios atributos
 de un producto respecto al producto en cuestión⁴.

Galileo se basa en el conjunto de percepciones individuales que pue-
 den ser reflejos imperfectos de una gran organización, pero juntas ofre-
 cen un panorama bastante preciso. Se puede captar el poder de la técnica
 Galileo al considerar el famoso ejemplo del campo de la psicología cogni-
 tiva denominado la demostración de la habitación de Johnson-Laird⁵. En
 esta demostración, se da a los individuos una descripción de la habitación.
 El texto es bastante impreciso (lo que Johnson-Laird denomina «indeter-
 minado») y, basándose en ésta, se pide a la gente que estime las distancias
 entre pares de objetos situados en la habitación (por ejemplo, la cama, el
 radiador, el armario, la estantería, la ventana, la puerta...) utilizando la

3. Véase J. Woelfel y E. Fink, *The Measurement of Communication Processes: Galileo Theory and Method* (Nueva York, Academic Press, 1980) y J. Woelfel y J. E. Danes, «Multi-
 dimensional Scaling Models for Communications Research», en *Multivariate Techniques
 in Human Communications Research*, ed. P. R. Monge y J. N. Capella (Nueva York: Aca-
 demic Press, 1980), 333-364, para una discusión con mayor profundidad sobre la investi-
 gación académica que rodea Galileo. Los mapas de percepción se han utilizado amplia-
 mente en el área de marketing para comprender las preferencias del consumidor y para
 guiar las estrategias de publicidad (véase J. Woelfel, *What's Wrong with This Picture? How to
 Spot a Bad Perceptual Map* [Amherst, Nueva York, RAH Books, 1995]). Hemos adaptado esta
 técnica para crear mapas de percepción de la coordinación estratégica.

4. Woelfel, *What's Wrong with This Picture?*

5. Véase P. N. Johnson-Laird, *Mental Models: Towards a Cognitive Science of Language,
 Inference and Consciousness* (Cambridge, MA, Harvard University Press, 1983).

técnica Galileo. Mientras que cada mapa cognitivo particular sobre la habitación de cada una de las personas tendrá una visión distorsionada y desequilibrada, cuando se juntan los de todos, el conjunto de los mapas individuales da como resultado una habitación razonable, equilibrada y con buenas proporciones (es decir, que no hay situaciones inconsistentes con la descripción original). Así, el modelo mental individual de cada persona refleja inconsistencias y distorsiones, pero el mapa general conjunto refleja la posición física real de los objetos de la habitación con una precisión sorprendente.

Esta estrategia (obtener la representación Galileo y volver después a la representación original) se parece a la práctica de realizar mapas de validez de materiales de investigación de varias culturas diferentes mediante una traducción y después utilizar otra traducción para volver al original. Al igual que Galileo, puede utilizarse para juntar mapas individuales de imágenes físicas, también puede utilizarse para juntar mapas cognitivos de actitudes o creencias individuales para obtener una representación global de las verdaderas relaciones entre los conceptos. El esfuerzo acumulativo final es sorprendentemente preciso. Utilizaremos este enfoque para crear un mapa de coordinación de la organización basado en la percepción de los empleados de la coordinación desde sus puestos de trabajo.

Utilizar MCS

¿Por qué es tan importante la coordinación en la estrategia? Sin ella una empresa no puede esperar que los empleados tengan la visión estratégica necesaria para implementar la estrategia empresarial. Sin embargo los empleados sólo pueden afinar su visión estratégica gracias a su experiencia de varios sistemas en la organización que guíen su conducta. El enfoque MCS le permite entender las percepciones de los empleados respecto a estos sistemas. Para desarrollar un Mapa de Coordinación de Sistemas, recomendamos seguir estos pasos:

1. *Identificar los factores estratégicos clave en la empresa.* Estos factores podrían ser los objetivos estratégicos de la empresa o los factores de rendimiento específicos de su mapa estratégico. La elección dependerá de cómo se hayan comunicado y entendido estos conceptos en la organización. En cualquier caso, estos son los «objetivos» estratégicos del sistema de RRHH y la base para emitir juicios sobre coordinación.
2. *Identificar los elementos clave del sistema de RRHH que se espera que guíen*

la implementación es
ma de RRHH que
genéricas incluiría
to, desarrollo prof
formación y desar
gún la organización

En el apartado anterior
externa: del sistema de
ductos de RRHH a los (1
6-2). Los pasos 1 y 2 han
ninguna razón para no
conjunto de comparacion
pleto de coordinación, a
personas que intervenga

3. *Pedir a una muestra de evaluación de «coordinación» los pasos 1 y 2.* Para ello se muestra a la muestra la lista de elementos y los objetos de la muestra de evaluación. Los otros indicadores describan la «distancia» como paga frente a la meta a 100. El valor 0 se refiere a 100 significa «diferencia»

También se les da un ejemplo de «servicio al cliente» y los conceptos están a una distancia de las referencias. En primer lugar se están evaluando. En segundo lugar que todos los empleados de las referencias con las que está evaluando una pareja cuya distancia

Las puntuaciones en el mapa de coordinación de cada empleado.

También hemos incl

vo particular sobre la ha-
una visión distorsionada
el conjunto de los mapas
razonable, equilibrada
situaciones inconsistentes
al individual de cada per-
el mapa general conjunto
habitación con una preci-
lible y volver después a la
de realizar mapas de vali-
uras diferentes mediante
n para volver al original.
ar mapas individuales de
juntar mapas cognitivos
ener una representación
nceptos. El esfuerzo acu-
utilizaremos este enfoque
ización basado en la per-
de sus puestos de trabajo.

en la estrategia? Sin ella
os tengan la visión estrat-
empresarial. Sin embargo
gética gracias a su expe-
nién su conducta. El en-
es de los empleados res-
pa de Coordinación de

mpresa. Estos factores po-
mpresa o los factores de
gico. La elección depen-
ndido estos conceptos en
n los «objetivos» estraté-
mitir juicios sobre coordi-

HH que se espera que guíen

la implementación estratégica. Estos son los mismos elementos del sistema de RRHH que utilizamos en las tablas 6-1 y 6-3. Las categorías genéricas incluirían incentivos, recompensas, gestión de rendimiento, desarrollo profesional, competencias, selección y contratación, formación y desarrollo, pero la elección específica puede variar según la organización.

En el apartado anterior, hemos subrayado dos fases de la coordinación externa: del sistema de RRHH a los productos de RRHH y de los productos de RRHH a los factores de rendimiento estratégicos (véase figura 6-2). Los pasos 1 y 2 han consolidado estas dos fases. Sin embargo, no hay ninguna razón para no incluir los productos de RRHH como un tercer conjunto de comparaciones, ya que podría obtener un panorama más completo de coordinación, aunque el análisis sería más complicado para las personas que intervengan.

3. Pedir a una muestra representativa de empleados que ofrezcan una lista de evaluación de «coordinación» para todos los elementos que identificó en los pasos 1 y 2. Para ello, deberá dar a los participantes una matriz similar a la mostrada en la tabla 6-4. Hemos incluido algunos ejemplos de los elementos y los objetivos estratégicos del sistema de RRHH junto con una muestra de evaluaciones en alguna de las casillas. A diferencia de los otros indicadores de coordinación, se pide a los participantes que describan la «distancia» entre una serie de comparaciones en parejas, como paga frente a servicio al cliente, utilizando la escala que va de 0 a 100. El valor 0 se utiliza para «similar» o «cercano» mientras que 100 significa «diferente» o «lejano».

También se les da unas «referencias» para que calibren sus puntuaciones. Por ejemplo, puede que les den los parámetros «director general» y «servicio al cliente» y les digan que deberían considerar que estos conceptos están a una distancia de 30. Hay varias reglas a la hora de seleccionar las referencias. En primer lugar, deberían extraerse de conceptos que se están evaluando. En segundo lugar, debería elegir conceptos con los que todos los empleados estén familiarizados y preferiblemente unas referencias con las que esté de acuerdo la mayoría. Por último, es mejor escoger una pareja cuya distancia esté dentro de la escala del 0 al 100.

Las puntuaciones en la tabla 6-4 ilustran las percepciones de un solo empleado.

También hemos incluido columnas para los empleados individuales

Tabla 6.4. La matriz MCS
 Reflexione sobre su experiencia laboral en esta empresa en los últimos tres meses. Habrá experimentado y observado un gran número de políticas, comunicaciones e interacciones con otros miembros de esta organización. Estamos interesados en su juicio sobre en qué medida estas experiencias diferentes encajan. Es decir, ¿cuántos todos en el mismo tren? Sus respuestas, junto con las de cientos de empleados de la empresa, nos ayudarán a responder esta pregunta.
 De una escala del 0 al 100, describa en qué medida son diferentes o están obligados—cada uno de los conceptos de la organización. Cuanto más diferentes o obligados le parezcan, mayor será el número que deberá anotar. Para ayudarlo a calibrar sus puntuaciones, debe asumir que el «director general» y el «servicio al cliente» cuentan con una separación de 30 unidades. Si dos palabras o frases no son nada diferentes, anote cero. Si no tiene ni idea, por favor, déjelo en blanco.

Objetivo estratégico 1: destacar el desarrollo del producto	Objetivo estratégico 2: destacar la visión de los clientes	Último objetivo estratégico	Primer elemento del sistema de RRHH: selección y contratación	Segundo elemento del sistema de RRHH: incentivos y beneficios	Último elemento del sistema de RRHH	Yo	Mi supervisor
Objetivo estratégico 1: destacar el desarrollo del producto	30		20	80			
Objetivo estratégico 2: destacar la visión de los clientes				20			
Último objetivo estratégico							
Primer elemento del sistema de RRHH: selección y contratación				10			
Segundo elemento del sistema de RRHH: incentivos y beneficios							

Nota: esta es una versión modificada de la matriz original. Las celdas más oscuras indican las porciones de la matriz que se han omitido.

Medir la alineación de RRHH

y su supervisor. Este paso asegura que los empleados perciban la alineación y cómo se ven reflejados en estos sistemas. Esta influencia de los empleados, supervisores/empleados ofrecen ideas o no intencionados a los empleados. Los supervisores influyen en la conducta de los empleados respecto a lo que les impide o facilita el cambio. Si se entiende o amenaza a los supervisores comunican esos cambios de cambio se paraliza. Los supervisores en el Mapa de Alineación cuentan esta influencia.

Comercializar y refinar

Para ilustrar las posibilidades de un grupo encargado de comercializar Oil⁶. A pesar de que es una experiencia de la empresa.

En esta empresa, el grupo estratégico en la organización nos vamos a centrar sólo

- Fuerza financiera
- Complacer al cliente
- Seguridad y confianza
- Según lo previsto, a

6. Los objetivos estratégicos del grupo Mobil's North America -Mobil USM&R (A): Linking Clussets, Harvard Business School.

Ultimo objetivo estratégico									
Primer elemento del sistema de RRHH: selección y contratación	10								
Segundo elemento del sistema de RRHH: incentivos y beneficios									

Nota: esta es una versión modificada de la matriz original. Las celdas más oscuras indican las porciones de la matriz que se han omitido.

y su supervisor. Este paso le proporcionará información sobre la forma en que los empleados perciben la coordinación entre los sistemas de la organización y cómo se ven a ellos mismos («Yo» en la tabla 6-4) en relación con estos sistemas. Esta última perspectiva es la clave de la visión estratégica de los empleados. Los indicadores de alineación de los supervisores/empleados ofrecen información sobre el tipo de mensajes (intencionados o no intencionados) que los directivos pueden estar emitiendo a los empleados. Los supervisores de cualquier nivel tienen una poderosa influencia en la conducta de los empleados, en parte por las señales que envían respecto a lo que la organización considera apropiado y valioso. Un impedimento de cambio muy común en las empresas es la reticencia directiva a realizar un importante cambio en la gestión por miedo a que no se entienda o amenace a los directivos personalmente. Sin querer, los supervisores comunican esta reticencia en los informes directos y los esfuerzos de cambio se paralizan. Por ello, la inclusión de información sobre supervisores en el Mapa de Coordinación de Sistemas le ayudará a tener en cuenta esta influencia.

Comercializar y refinar en Mobil Oil: un ejemplo de MCS

Para ilustrar las posibilidades del enfoque MCS, vamos a considerar el grupo encargado de comercializar y refinar (C & R) en la empresa Mobil Oil⁶. A pesar de que este grupo no empleó explícitamente el método MCS, su uso del cuadro de mando está bien documentado. Por lo tanto, la experiencia de la empresa ilustra la metodología MCS.

En esta empresa, el grupo de C&R desarrolló una serie de aspectos estratégicos en la organización. Para hacer que el ejemplo MCS sea sencillo, nos vamos a centrar sólo en cuatro, resumidos de esta forma:

- Fuerza financiera
- Complacer al cliente
- Seguridad y confianza
- Según lo previsto, a tiempo

6. Los objetivos estratégicos para este ejemplo se han extraído de la experiencia del grupo Mobil's North American Marketing and Refining Group. Véase Robert S. Kaplan, «Mobil USM&R (A): Linking the Balanced Scorecard», Caso 9-197-025 (Boston, Massachusetts, Harvard Business School, 1996, reed. 1999), 16, muestra 7.

Para utilizar el sistema MCS, el departamento de C&R tradujo estos epígrafes en factores de rendimiento estratégicos que constituirían el flujo causal de un cuadro de mando integral. A continuación, identificó los productos de RRHH y la coordinación necesaria del sistema de RRHH para producir dichos factores. Imaginemos ahora que C&R identificó *competencias* como el único producto importante de RRHH necesario para implementar la estrategia empresarial. Una vez más, por cuestiones de simplificación, limitaremos el análisis a los siguientes elementos del sistema de RRHH: *incentivos, recompensas y formación y desarrollo*. Asumiendo que C&R pudiese identificar estas tres funciones como principales factores habilitadores de las competencias, nos vamos a centrar en esta subcategoría del sistema de RRHH en nuestro análisis muestra.

Ejemplo 1: un sistema de falta de coordinación

La figura 6-3 muestra la representación Galileo de lo que sería una falta de coordinación en el sistema de RRHH⁷ (los datos que figuran en este gráfico se han obtenido mediante una encuesta a empleados similar a la mostrada en la tabla 6-4). Esta figura representa la posible percepción *conjunta* de todos los empleados encuestados en relación con la coordinación de los objetivos estratégicos de la empresa, los productos de «competencias» y los elementos del sistema de RRHH diseñados para producir los productos.

¿Cómo podríamos interpretar este gráfico? En primer lugar, vemos que los empleados generalmente consideran que las competencias están estrechamente combinadas con los objetivos estratégicos «Fuerza financiera» y «Complacer al cliente». La coordinación percibida entre este producto, los objetivos «Seguridad y confianza» y «Según lo previsto, a tiempo» no es tan fuerte. En este caso, si la empresa espera que todas las competencias influyan igualmente en *cada uno* de los cuatro objetivos estratégicos citados, necesitará reforzar las competencias que sostienen «Según lo previsto, a tiempo» y «Seguridad y confianza».

En segundo lugar, consideremos la situación de «Yo» (el conjunto de todos los participantes individuales) en relación con los objetivos estratégicos

7. La descripción más completa de los programas en los que se basan estas figuras se encuentra en Joseph K. Woelfel, *Galileo CATPAC: User Manual and Tutorial* (Amherst, Nueva York, The Galileo Company, 1990).

gicos de la empresa. Esta *centran en la estrategia* que se al empleado medio en estado de los objetivos estratégicos. Este gráfico refleja el impacto de desarrollo y el supervisión con los objetivos estratégicos. Este gráfico refleja que no se considera relevante de que los supervisores simplemente reforzando algunos de los datos más variación de sistemas. Así, no se gica de los empleados, sino residen en el centro del d razón específica del desaj problemas que pueden co

Figura 6.3. Mapa Galileo de



¿Cómo puede propore en práctica? Antes de nadtivo de cómo se combi los objetivos estratégicos. De esta forma, le alerta de de enfrentarse a ellos. No se trata de un mapa de pe ma de RRHH están en rea

mento de C&R tradujo estos datos que constituirían el flujo de información, identificó los problemas del sistema de RRHH para el C&R identificó competencias de RRHH necesario para implementar cuestiones de simplificación de los elementos del sistema de desarrollo. Asumiendo que C&R principales factores posibilitar en esta subcategoría del

Coordinación

de lo que sería una falsa percepción de los datos que figuran en este mapa a empleados similar a la percepción de la posible percepción de la relación con la coordinación de los productos de «competencias» diseñados para producir

En primer lugar, vemos que las competencias están alineadas con los objetivos estratégicos «Fuerza financiera percibida entre este proyecto». Según lo previsto, a tiempo espera que todas las competencias de los cuatro objetivos esenciales que sostienen «Seguridad».

de «Yo» (el conjunto de competencias con los objetivos estratégicos)

los que se basan estas figuras se basan en el Manual and Tutorial (Amberst,

gicos de la empresa. Esta posición indica en qué medida los empleados se centran en la estrategia que describimos anteriormente. Si puede imaginarse al empleado medio en este ejemplo, parece ser que está bastante apartado de los objetivos estratégicos de la empresa. Este resultado probablemente refleja el impacto combinado del sistema de incentivos, las políticas de desarrollo y el supervisor de los empleados, que no están en coordinación con los objetivos estratégicos. Por ejemplo, quizá las políticas de formación y desarrollo reflejan una primera estrategia o formación genérica que no se considera relevante para los nuevos objetivos estratégicos o puede que los supervisores inmediatos de la mayoría de los empleados estén sencillamente reforzando la importancia de estos objetivos. Estos son algunos de los datos más valiosos que puede ofrecer el mapa de coordinación de sistemas. Así, no sólo proporciona una imagen de la visión estratégica de los empleados, sino que también resalta las señales conflictivas que residen en el centro del desajuste de coordinación. No puede explicar la razón específica del desajuste en concreto, pero subraya la presencia de problemas que pueden conducir a una investigación más detallada.

Figura 6.3. Mapa Galileo de falta de coordinación del sistema de RRHH



¿Cómo puede proporcionar el MCS resultados que puedan ponerse en práctica? Antes de nada, este sistema le ofrece un resumen visual e intuitivo de cómo se combina la dimensión humana de la organización con los objetivos estratégicos generales de la empresa y el sistema de RRHH. De esta forma, le alerta de los problemas de alineación y le guía a la hora de enfrentarse a ellos. No obstante, debe tener en cuenta que, puesto que se trata de un mapa de percepción, no le indica si los elementos del sistema de RRHH están *en realidad* desajustados, sino que le muestra la visión

que los empleados tienen de estos elementos. Después, usted, como profesional de RRHH, deberá determinar si este desajuste es estructural o si es sólo una mala interpretación de los empleados. Por nuestra experiencia sabemos que, una vez los profesionales de RRHH identifican un desajuste, no tienen problemas al implementar la motivación y las capacidades necesarias para solventarlo. El gran problema, que el mapa de coordinación de sistemas ayuda a superar, es captar la *naturaleza* del problema de coordinación y precisar qué partes de la organización cooperan y cuáles no.

El enfoque MCS lleva a resultados que pueden ponerse en práctica también de otra forma. En concreto, la metodología se basa en indicadores precisos de las «distancias» e interrelaciones entre las percepciones descritas en la gráfica Galileo, que se parecen un poco a la descripción de los planetas en el sistema solar. Al igual que los planetas, los conceptos en la descripción Galileo ejercen una influencia gravitacional mutua. Mover un concepto hacia otro no sólo influirá en la relación entre ellos, sino que también modificará la relación con el resto de los elementos del sistema. Así, en el ejemplo de desajuste que hemos descrito, podría ser que las prioridades de formación se basen demasiado en las decisiones de los directivos. Si éstos adoptasen una visión más «centrada en la estrategia» las políticas de formación y desarrollo estarían más cercanas a los objetivos estratégicos, que a su vez reforzarían el movimiento del empleado medio hacia los mismos objetivos. Al entender el impacto potencial de este «empuje gravitacional» entre los distintos elementos del sistema de RRHH y el resto de la empresa, puede crear sabias intervenciones para resolver los problemas de coordinación.

Ejemplo 2: un sistema de coordinación

La figura 6-4 ilustra una coordinación bastante buena entre los empleados y los elementos del proceso de implementación de estrategia. Cualquier representación Galileo necesariamente describe la posición relativa de varios elementos en el sistema más general. En este caso, tanto las *recompensas* como la *formación y el desarrollo* están alejadas de la coordinación. Sin embargo, si se compara con la figura 6-3, se puede ver que el sistema de implementación de estrategia de esta organización está bien combinado a nivel interno.

Medir la alineación de RRHH

Una ventaja de la metodología MCS es que permite trabajar con los gráficos al comparar estimaciones numéricas (por ejemplo, de coordinación entre áreas o del alcance de este capítulo de obras citadas). Así pues, los cambios que se dan en la metodología con el tiempo a medida que se va incorporando son muy sencillos incorporar a la descripción del cuadro de mando estratégico para reforzar el papel de la formación y una sesión de revisión de la metodología de coordinación de sistemas.

Figura 6.4. Mapa Galileo de



Visión estratégica de rendimiento: utilizar el rendimiento

Los resultados MCS ofrecen un seguimiento. Usted puede calcular la distancia de los objetivos estratégicos. Así, este tipo de coordinación de sistemas es un conjunto de «yo» relativo a la «visión estratégica de

Después, usted, como profesional, puede detectar un desajuste estructural o si los recursos humanos no están alineados. Por nuestra experiencia, los departamentos de RRHH identifican un desajuste en la motivación y las capacidades. El problema, que el mapa de coordinación de RRHH no captar la naturaleza del problema de la organización cooperan

pueden ponerse en práctica. La metodología se basa en indicadores de alineación entre las percepciones de los empleados y un poco a la descripción de los planetas, los conceptos en gravitación mutua. Mover la relación entre ellos, sino que se relacionan los elementos del sistema. Como se describió, podría ser que las decisiones de los directivos en la estrategia de RRHH más cercanas a los objetivos de RRHH. El impacto medio del empleado medio de este sistema de RRHH para resolver

nstante buena entre los elementos de la estrategia. Este describe la posición regeneradora. En este caso, tanto los departamentos de RRHH están alejadas de la coordinación. En el mapa 6-3, se puede ver que el sistema de RRHH de esta organización está bien

Una ventaja de la metodología Galileo es que no hay que confiar sólo en los gráficos al comparar dos mapas de coordinación. El método ofrece estimaciones numéricas que le permiten comparar con precisión el grado de coordinación entre ambos mapas (este aspecto de Galileo queda fuera del alcance de este capítulo, pero puede aprender más recurriendo a las obras citadas). Así pues, Galileo resulta especialmente útil al medir los cambios que se dan en la coordinación estratégica de su empresa a lo largo del tiempo a medida que van ocurriendo intervenciones de RRHH. Es muy sencillo incorporar estos indicadores en la dimensión de coordinación del cuadro de mando de RRHH. Una de las formas más efectivas para reforzar el papel estratégico de este departamento es llevar a cabo una sesión de revisión de coordinación mensual o trimestral con un sistema de coordinación de sistemas que centre la discusión.

Figura 6.4. Mapa Galileo de coordinación del sistema de RRHH



Visión estratégica de los empleados como factor de rendimiento: utilizar la medición MCS para gestionar el rendimiento

Los resultados MCS ofrecen varios indicadores de los que puede realizar un seguimiento. Uno de los principales es la coordinación de RRHH. Usted puede calcular la distancia conjunta entre el sistema de RRHH y los objetivos estratégicos. Aún más importante, puede medir los cambios en este tipo de coordinación a lo largo del tiempo. También puede utilizar el conjunto de «yo» relativo a cada objetivo estratégico como otro indicador de la «visión estratégica de los empleados». Una vez más, medir los cam-

bios en estas relaciones a lo largo del tiempo resulta muy valioso. Por último, puede calcular los indicadores de la visión estratégica de empleados a niveles más bajos en la organización, incluyendo el nivel individual, para contribuir al análisis de los problemas de rendimiento. No recomendamos utilizar las respuestas a los indicadores MCS para juzgar el rendimiento de los empleados, puesto que estos indicadores son datos que los empleados ofrecen y dependen de la honestidad de las opiniones de éstos respecto a la coordinación en la empresa. Si estos indicadores se convierten en parte de la evaluación del rendimiento individual, podría ser que los empleados aumentasen los datos en su beneficio. No obstante, si bien los directivos siempre quieren evaluar a sus subordinados, los indicadores de la visión estratégica de los empleados podrían utilizarse como un indicador de rendimiento para los directivos responsables de mejorar esta visión en los empleados.

Resumen: un conjunto de indicadores

La palabra *coordinación* parece estar en boca de todo el mundo que se dedica a los negocios y prueba de ello es que es muy recurrente a lo largo del libro. Hemos intentado demostrar por qué es tan importante la coordinación en el papel de RRHH como activo estratégico. Asimismo, también hemos puesto de manifiesto la importancia de la medición como capacidad básica para desempeñar dicho papel.

La necesidad de mejores indicadores se hace evidente al evaluar la coordinación. En este capítulo, hemos presentado distintos enfoques para poder medirla. En primer lugar, hemos hablado de los indicadores de coordinación como herramientas que proporcionan un diagnóstico y hemos enfatizado la *coordinación interna* como un indicador de la coordinación fundamental entre RRHH y la estrategia empresarial. En segundo lugar, exploramos el proceso constituido por dos fases para evaluar la *coordinación externa*. Este proceso implica calibrar tanto los productos de RRHH (adecuación de los factores estratégicos y de los productos de RRHH) y adecuación del sistema de RRHH. Por último, hemos descrito un enfoque único para captar el conjunto de la adecuación estratégica de RRHH mediante una descripción visual de la coordinación. Cada uno de estos elementos contribuye y forma una pieza esencial del puzzle global y enriquece su visión general. Por ello, le animamos a trabajar en estas ideas y adaptarlas a los retos particulares de su propia organización.

Competenci

Ahora que ha trabajado la visión estratégica de RRHH en la empresa para gestionar dicha área, necesita las capacidades necesarias para ello. Este acto requiere unas competencias. En este capítulo discutiremos cómo ser un socio estratégico de los directivos de empresas que han

Transformar la profes

Todas las profesiones requieren una certificación y certifican una capacidad. Los directivos de RRHH necesitan ser certificados en la disciplina de la coordinación. Hemos estado atrevida para definirlo como una competencia. Hemos concluido un notable crecimiento en la disciplina de la coordinación (Sociedad de Gestión de Recursos Humanos, que cuenta con más de 150.000 miembros y un certificado de evaluación de la coordinación que pueden demostrar su competencia). Además de ofrecer cursos de certificación, por ejemplo, en Cornell, University of Minnesota, Ohio State University y muchas universidades). Existe una base de conocimientos y unos resultados específicos de la coordinación de RRHH. Podemos definir las competencias. Para poder s

resulta muy valioso. Por último, la perspectiva estratégica de empleados a lo largo del tiempo, para medir el nivel individual, para el mejoramiento. No recomendamos el uso de MCS para juzgar el rendimiento. Los indicadores son datos que los usuarios de las opiniones de éstos. Los datos indicadores se convierten en indicadores individuales, podría ser que no. No obstante, si bien los datos se han refinados, los indicadores de rendimiento se utilizarían como un indicador de medibles de mejorar esta vi-

de todo el mundo que se ha convertido en un tema muy recurrente a lo largo del tiempo. Es tan importante la coordinación estratégica. Asimismo, también la importancia de la medición como ca-

es evidente al evaluar la coordinación. Los distintos enfoques para poder medir los indicadores de coordinación diagnóstica y hemos enfatizado la coordinación fundamental. En segundo lugar, exploramos el tema de la *coordinación externa*. Este tema de RRHH (adecuación de los recursos humanos) y adecuación del sistema es el único para captar el contexto mediante una descripción visual. Esto contribuye y forma una visión general. Por ello, le animamos a considerar los aspectos particulares de su pro-

7

Competencias para los profesionales de RRHH

Ahora que ha trabajado con una plantilla para diseñar una estructura estratégica de RRHH en su empresa y ha explorado un cuadro de mando para gestionar dicha arquitectura ¿cómo puede estar seguro de que posee las capacidades necesarias para implementar esta perspectiva estratégica? Este acto requiere unas competencias que podrían ser nuevas para usted. En este capítulo discutiremos las capacidades que necesita para conseguir ser un socio estratégico de la gestión general. También revisaremos ejemplos de empresas que han perfeccionado estas competencias.

Transformar la profesión

Todas las profesiones establecen límites que determinan la pertenencia y certifican una capacidad. En la última década, los que están interesados en la disciplina de RRHH se han movido y trabajado de forma atrevida para definirlo como una profesión. Estos movimientos han incluido un notable crecimiento de Society for Human Resource Management (Sociedad de Gestión de Recursos Humanos), que en la actualidad cuenta con más de 150.000 miembros en todo el mundo y que posee un certificado de evaluación de acceso para que los aspirantes a miembros puedan demostrar su conocimiento de los principios fundamentales, además de ofrecer cursos especializados para licenciados en RRHH (por ejemplo, en Cornell, University of Illinois, Michigan State, University of Minnesota, Ohio State, Rutgers, University of Wisconsin, y en otras muchas universidades). Tras este movimiento hacia la profesionalidad existe una base de conocimiento, un conjunto de conductas esperadas y unos resultados específicos para aquéllos que desempeñan un cargo en RRHH. Podemos definir este conocimiento y conductas esperadas como *competencias*. Para poder ser valiosos socios empresariales, los profesiona-

s competencias sistemática-

icas individuales de *conoci-*
 afluyen directamente en el
 pto de competencia indivi-
 ductivo y la mayor parte de
 líderes generales¹, aunque
 se en las competencias de
 una sola empresa o en un
 lades han intentado identi-
 preguntar a los directivos
 y qué tipo de compe-
 RRHH (es decir, lo que los
 asume que cada compañía
 s profesionales de recursos
 de la empresa desempeñan
 ativas.

por empresa mediante en-
 o que afianza los hallazgos
 en las entrevistas pueden
 onales de RRHH han de-
 diseña el proceso según las
 o, el peligro está en que los
 er. Es decir, pueden saber

ifices del desarrollo de modelos
 de los treinta, el grupo Hay tra-
 basándose en su competencia
 experiencia, en la contabilidad
 e Dave McClelland, la empresa
 y difusión de modelos de com-
 n R. E. Boyatzis, *The Competent*

Identifying and Developing HR
 Information of HR Functions.

identificar sólo las competencias que han visto cuando puede que haya otras competencias de RRHH más importantes para su empresa que desconocen. Este enfoque puede desembocar en resultados parciales, dependiendo de la muestra de los ejecutivos escogidos para la entrevista. La orientación directiva de los ejecutivos, más que las necesidades reales del negocio, podrían influir en sus expectativas de RRHH. Por ejemplo, los directivos que nunca hayan visto a los profesionales de RRHH con un cargo concreto puede que no sean capaces de pensar en otra función de este departamento que no sea la administrativa. Las empresas normalmente tienen requisitos idiosincrásicos para implementar una estrategia. Por lo tanto, mientras que los estudios específicos de una empresa pueden aportar algunos ejemplos interesantes, estos casos estudiados por sí mismos no aportan un modelo de competencia general para la profesión de RRHH.

Los tres estudios de competencia a gran escala de RRHH llevados a cabo en la década de los noventa han ayudado a descifrar el estatus de esta profesión. En el primer estudio, Towers Perrin colaboró con IBM para llevar a cabo unas entrevistas a tres mil profesionales de RRHH, asesores, ejecutivos y académicos en relación a un amplio abanico de aspectos de RRHH². El trabajo reveló una diversa perspectiva de las competencias de RRHH. Entre los cuatro grupos entrevistados, las competencias comúnmente identificadas incluían las siguientes:

- Conocimientos informáticos (ejecutivos)
- Amplio conocimiento y visión de RRHH (académicos)
- Capacidad para anticipar los efectos de un cambio (asesores)
- Educación e influencia de RRHH sobre directivos (ejecutivos de RRHH)

El segundo estudio lo patrocinó recientemente la Society of Human Resource Management Foundation (Sociedad de Principios Básicos de Gestión de Recursos Humanos)³ y se centraba en los requisitos de competencias *futuras* de los profesionales de RRHH. Basándose en los datos de trescientos profesionales de RRHH de diferentes sectores y empresas de distinta envergadura, el estudio llegó a la conclusión de que las competencias básicas de recursos humanos se centran en el liderazgo, la gestión,

3. IBM y Towers Perrin, *Priorities for Competitive Advantage* (Nueva York, IBM y Towers Perrin, 1991).

4. Stephen C. Schoonover, *Competencies for the Year 2000: The Wake Up Call!* (Washington, D.C., SHRM Foundation, 1998).

el funcionamiento y los atributos personales, aspectos que deben aumentarse gracias a las competencias de cargos específicos.

El tercer y el más amplio estudio de las competencias de RRHH se llevó a cabo en la University of Michigan School of Business en tres fases durante un período temporal de diez años (de 1988 a 1998). Este trabajo incluyó a más de veinte mil profesionales de RRHH, así como de los departamentos operacionales de las empresas e identificó las competencias de RRHH en departamentos funcionales, sectores, empresas y tiempo. El propósito del estudio era crear una plantilla de competencias para el conjunto de la profesión y no sólo para una empresa concreta. Vamos a echarle un vistazo a esta última investigación.

La investigación sobre las competencias de RRHH de Michigan

El equipo de investigación de Michigan, liderado por Wayne Brockbank, Dale Lake, Dave Ulrich y Arthur Yeung, desarrolló en un principio una prueba piloto de un modelo de competencia de RRHH basado en una cuidadosa revisión de las obras sobre el tema disponibles hasta entonces. A continuación, probaron ese modelo en una amplia variedad de sectores, de funciones de RRHH y regiones. La primera ronda de recopilación de datos, llevada a cabo en 1988, incluyó a más de diez mil individuos de 91 empresas⁵ y, tras ella, el equipo concluyó que las competencias de RRHH podían dividirse en tres áreas distintas: conocimiento empresarial, puesta en marcha de las prácticas de RRHH y capacidad para gestionar cambios. Fue interesante que los resultados en este punto indicaron que, en las tres áreas, la capacidad para gestionar el cambio se situaba en lo más alto de la importancia al predecir la eficiencia general de los profesionales de RRHH.

Según fue progresando este proyecto, los investigadores continuaron explorando las competencias de los profesionales de RRHH centrándose en empresas en concreto. A lo largo de los años se fueron acumulando los hallazgos de estos estudios, que desembocaron en unas claras pautas de cambio en los requisitos de competencia: los profesionales de RRHH eran

5. Dave Ulrich, Wayne Brockbank, Arthur Yeung y Dale Lake, «Human Resource Competencies: An Empirical Assessment», *Human Resource Management* 34 (Invierno 1995), 473-495.

efectivos si demostraban tiempo a los aspectos estratégicos y si sabían gestionar la ronda de investigaciones globales e incluyó a más de veinte mil profesionales que trabajaron bajo el nuevo papel del siglo XXI, pese a que los investigadores dedicaron una gran cantidad de tiempo que los profesionales de RRHH y el declive de tiempo que los profesionales de RRHH, por ejemplo, los profesionales de RRHH que nunca sobre gestión de clientes. Asimismo, los directivos de la empresa piden los objetivos y las directrices que las empresas con el esfuerzo que dedicaban a automatizar y modificar la

La tercera fase del proyecto de las competencias de RRHH de los profesionales de RRHH es un cambio continuo en la práctica de la organización. Los datos de las competencias ya de los profesionales de RRHH y los apartados adicionales: la gestión de los datos que describimos brevemente a

Conocimiento empresarial

Los profesionales de RRHH entienden cómo opera el negocio y les permite adaptar RRHH a las condiciones empresariales car

6. *Ibid.*

7. *Ibid.*

8. Connie James trabajó con los datos. Su trabajo directivo y c

aspectos que deben aumentarse.

competencias de RRHH se llevaron a cabo en tres fases durante el período 1988 a 1998). Este trabajo identificó las competencias de RRHH, así como de los sectores, empresas y tiempo de dedicación de competencias para una empresa concreta. Vamos

de RRHH de

desarrollado por Wayne Brock en un principio de RRHH basado en una amplia variedad de sectores, una ronda de recopilación de diez mil individuos de 91 competencias de RRHH para gestionar cambios. Indicaron que, en las tres situaciones en lo más alto de la lista de los profesionales de

investigadores continuaron de RRHH centrándose en se fueron acumulando los datos en unas claras pautas de los profesionales de RRHH eran

efectivos si demostraban también credibilidad personal, si dedicaban tiempo a los aspectos estratégicos clave en vez de a procesos administrativos y si sabían gestionar los cambios. Estos hallazgos llevaron a una segunda ronda de investigaciones de 1992 a 1993 que se centró en empresas globales e incluyó a más de cinco mil participantes. Los resultados puntuaron bajo el nuevo papel estratégico de RRHH ya a las puertas del siglo XXI, pese a que los investigadores observaron un aumento dramático en la cantidad de tiempo que los profesionales dedicaban a asuntos estratégicos y el declive de tiempo que dedicaban a aspectos más tradicionales⁶. Por ejemplo, los profesionales de RRHH necesitaban poseer más conocimientos que nunca sobre gestión financiera y demandas de competencia externa y de clientes. Asimismo, también tenían que ser capaces de trabajar con directivos de la empresa para enviar mensajes claros y consistentes sobre los objetivos y las directrices de la empresa⁷. Por último, esta investigación vio que las empresas con mayor rendimiento reducían el tiempo y el esfuerzo que dedicaban a asuntos de RRHH transaccionales, al externalizar, automatizar y modificar la ingeniería de las actividades de RRHH.

La tercera fase del proyecto continuó centrándose en la evolución de las competencias de RRHH y culminó en un reciente estudio de cinco mil profesionales de RRHH en 1997 y 1998. Estos resultados describieron un cambio continuo en la profesión, que vislumbraba un mayor papel en la vida de la organización. Los datos continuaban apoyando la importancia de las competencias ya definidas (conocimiento empresarial, dominio profesional de RRHH y gestión de cambios), pero también destacaron dos apartados adicionales: la gestión cultural y la credibilidad personal⁸. Aquí describimos brevemente cada uno de estos cinco campos:

Conocimiento empresarial

Los profesionales de RRHH crean valor en una organización cuando entienden cómo opera el negocio. ¿Por qué? Porque ese entendimiento les permite adaptar RRHH y las actividades de la organización a las condiciones empresariales cambiantes. Sólo al conocer las capacidades finan-

6. *Ibid.*

7. *Ibid.*

8. Counie James trabajó como directora del proyecto en la tercera fase de recopilación de datos. Su trabajo directivo y conceptual en el proyecto está ampliamente reconocido.

cieras, tecnológicas y organizacionales estratégicas de su empresa podrá desempeñar un papel valioso en cualquier discusión estratégica. Los profesionales de RRHH que dominan las relaciones industriales, de empleados o humanas pueden ser completamente competentes en su disciplina, pero pueden no saber captar lo esencial del negocio en el que compiten sus empresas. Por ejemplo, algunos profesionales de RRHH saben cómo *utilizar* la tecnología de recursos humanos, como los sistemas de incentivos al rendimiento, pero no saben *adaptar* esa tecnología a las condiciones concretas de cambio de su empresa. Hay empresas que ahora realizan incentivos al rendimiento en la Web incluyendo clientes y proveedores, así como supervisores, compañeros y subordinados en este proceso. El talento para los negocios requiere conocimiento y experiencia operacional en áreas funcionales como comercialización, finanzas, estrategia, tecnología y ventas, además de RRHH. Por «conocimiento del negocio» no queremos decir la capacidad para *gestionar* todas estas funciones empresariales, sino la capacidad para *entenderlas*. Para implementar el modelo que describimos en el capítulo 2, los profesionales de RRHH necesitan comprender ambos lados del nexo entre los productos de RRHH y los problemas empresariales/estratégicos. En breve, para ser departamentos empresariales valiosos, los profesionales de RRHH necesitan saber mucho más sobre el negocio de lo que los directivos de la empresa saben sobre RRHH.

Puesta en marcha de las prácticas de RRHH

Al igual que el resto del personal, los profesionales de RRHH al menos deben ser expertos en su especialidad. Conocer y ser capaces de llevar a cabo prácticas innovadoras de RRHH aumenta la credibilidad de estos profesionales y hace que se ganen el respeto del resto de la organización. Es el *sine qua non* para cultivar una buena reputación profesional de RRHH. Sin embargo, tal y como dijimos en los primeros capítulos del libro, las dimensiones de esta experiencia operacional están cambiando rápidamente con el tiempo y, por lo tanto, los profesionales de RRHH deben dedicarse lo suficiente como para dominar continuamente la teoría de RRHH y ser lo bastante ágiles como para adaptar esa teoría a una situación concreta. Por ejemplo, hicimos una ponencia en una importante conferencia hace poco y hablamos bastante sobre cómo los conceptos básicos de Chris Argyris ayudan a las empresas a crear sus disciplinas de aprendizaje. Al final de nuestra sesión, algunos directivos de grandes empresas se acercaron a nosotros

y nos preguntaron cómo... poco entendimiento del s... do en cuenta que fue a est... transformar estas empres... de falta de conocimiento... crear esas teorías que der... chos profesionales de RRH

Gestión del cambio

Esta competencia es c... adoptado como socio emp... enfrentan la mayoría de l... blecer otra visión de respu... trices. Los profesionales d... gir este cambio si están pr... orquestrar los procesos de... capacidad para diagnosti... tes, articular una visión, cr... mas e implementar objet... (de los procesos de cambi... ciedades (para lograr el ca... nal- en la organización.

Gestión de la política

Los investigadores de p... ron que las empresas con... función de los valores de l... llan conseguir un rendimi... gico de la arquitectura de... de los sistemas. Por últim... producidas por estos siste... pañía. En este sentido, una... indicador de causa de una

gicas de su empresa podrá
tusión estratégica. Los pro-
res industriales, de emplea-
mpetentes en su disciplina,
negocio en el que compiten
ales de RRHH saben cómo
o los sistemas de incentivos
ecnología a las condiciones
resas que ahora realizan in-
clientes y proveedores, así
os en este proceso. El talen-
experiencia operacional en
anzas, estrategia, tecnología
o del negocio» no queremos
aciones empresariales, sino
tar el modelo que describi-
HH necesitan comprender
RRHH y los problemas em-
partamentos empresariales
saber mucho más sobre el
saben sobre RRHH.

RRHH

onales de RRHH al menos
er y ser capaces de llevar
ta la credibilidad de estos
resto de la organización. Es
ión profesional de RRHH.
os capítulos del libro, las di-
in cambiando rápidamente
de RRHH deben dedicarse
e la teoría de RRHH y ser lo
ma situación concreta. Por
nte conferencia hace poco
ásicos de Chris Argyris ayu-
endizaje. Al final de nuestra
s se acercaron a nosotros

y nos preguntaron cómo se deletreaba «Argyris». Sus preguntas indicaron poco entendimiento del seminario de Argyris, algo sorprendente teniendo en cuenta que fue a estas personas a las que se le encomendó la tarea de transformar estas empresas en organizaciones de aprendizaje. El grado de falta de conocimiento sobre las teorías de aprendizaje y sobre cómo crear esas teorías que demostraban estas preguntas evidenciaba que muchos profesionales de RRHH tienen mucho que aprender.

Gestión del cambio

Esta competencia es otro ejemplo del mayor papel que RRHH ha adoptado como socio empresarial. Quizá el reto más convincente al que se enfrentan la mayoría de los directores generales es la necesidad de establecer otra visión de respuesta empresarial en relación a las nuevas directrices. Los profesionales de RRHH están en una buena posición para dirigir este cambio si están preparados. Un profesional de RRHH que puede orquestar los procesos de cambio demuestra las siguientes capacidades: capacidad para diagnosticar problemas, establecer relaciones con clientes, articular una visión, crear una agenda de liderazgo, solventar problemas e implementar objetivos. Esta competencia requiere conocimiento (de los procesos de cambio), aptitudes (como agentes del cambio) y capacidades (para lograr el cambio) que son esenciales para mover al «personal» en la organización.

Gestión de la política cultural

Los investigadores de gestión John Kotter y James Heskett averiguaron que las empresas con políticas culturales «más fuertes» (medidas en función de los valores de la empresa que compartían los trabajadores) solían conseguir un rendimiento mayor⁹. Hemos descrito el papel estratégico de la arquitectura de RRHH y hemos puesto de manifiesto el papel de los sistemas. Por último, nos quedan las conductas de los empleados producidas por estos sistemas, que se entretajan en la cultura de la compañía. En este sentido, una estrategia de alto rendimiento de RRHH es un indicador de causa de una cultura de alto rendimiento. Por ello, los profe-

9. John P. Kotter y James L. Heskett, *Corporate Culture and Performance* (Nueva York, Free Press, 1992).

sionales de RRHH necesitan entender que son los que «mantienen la política cultural» y que su impacto va más allá de sus límites funcionales¹⁰.

Credibilidad personal

Si se consideran los otros cuatro campos como los pilares de la competencia de RRHH, la credibilidad personal podría describirse como la base sobre la que se sustentan estos pilares. El proyecto de investigación de Michigan descubrió que se observaba a los buenos profesionales de RRHH como personas creíbles tanto dentro como fuera de su función. Pero, ¿qué significa credibilidad? Creemos que comprende tres dimensiones. La primera, requiere que los profesionales de recursos humanos «vivan» los valores de su empresa. Por supuesto, esto va mano a mano con ser los que «mantienen la cultura». Una vez visitamos una empresa en la que el jefe del departamento de RRHH se enfrentaba a un juicio por acoso sexual y había bastantes evidencias contra él. En su caso, a pesar de lo que sus directivos sabían sobre su conocimiento de RRHH, su cultura e implementación de cambios, no tenía ninguna credibilidad personal. Los valores de la organización que a menudo les faltan a los ejecutivos de RRHH son amabilidad, capacidad para trabajar en equipo, para tratar a los individuos con respeto, preocupación por los procesos oportunos e insistencia en conseguir el más alto rendimiento suyo y de su personal. Si los profesionales de RRHH no demuestran estos valores en su trabajo diario, difícilmente pueden esperar que otros los muestren con credibilidad.

En segundo lugar, los profesionales de RRHH fomentan la credibilidad mediante sus relaciones con compañeros. Estas relaciones de confianza se dan cuando los profesionales de RRHH funcionan como socios valiosos o equipos directivos y tienen «química» con el equipo directivo, siendo capaces de trabajar bien en equipo y de ejercer influencia sin autoridad, sabiendo apoyar los objetivos empresariales.

En tercer lugar, los profesionales de RRHH pueden ganarse el respeto de sus compañeros cuando actúan «con una visión de futuro»¹¹. Con esto queremos decir con un punto de vista sobre cómo podría mejorar el nego-

10. Ulrich, Brockbank, Yeung y Lake, «Human Resource Competencies».

11. Dave Ulrich y Robert Eichinger, «Delivering with an Attitude», HR Magazine 43 (Junio 1998), 154-160.

cio y fundamentando su (este libro), presentando bate sobre los aspectos adoptar esta actitud cual lo del capítulo 2; cream influyen los aspectos de

Priorizar las compet

En la última ronda autores del estudio anal acabamos de describir RRHH. La tabla 7-1 de competencias y muestra cómo de los profesionales son competencias imp RRHH. Sin embargo, la importancia, de menor que los profesionales de las prácticas de RR (prácticas de RRHH), ge identidad de la empresa ocurran-) y demostr buena voluntad). Esta p el nivel de profesionalidad.

Tabla 7.1. Descripción e imp RRHH

Campo de competencia	P imp n
----------------------	---------

Credibilidad personal

os que «mantienen la polifuncionalidad de los límites funcionales»¹⁰.

Los pilares de la competencia se describiría como la capacidad de un profesional de recursos humanos para ser eficaz en un proyecto de investigación y desarrollo. Los buenos profesionales de recursos humanos no se limitan a su función, sino que se comprometen a ser buenos profesionales de recursos humanos en cualquier situación. Esto va mano a mano con la cultura de la empresa en la que se trabaja a un juicio por acción. En su caso, a pesar de lo que se dice de RRHH, su cultura corporativa y su credibilidad personal. Los buenos profesionales de recursos humanos no se limitan a su función, sino que se comprometen a ser buenos profesionales de recursos humanos en cualquier situación. Esto va mano a mano con la cultura de la empresa en la que se trabaja a un juicio por acción. En su caso, a pesar de lo que se dice de RRHH, su cultura corporativa y su credibilidad personal.

Los buenos profesionales de recursos humanos fomentan la credibilidad personal y las relaciones de confianza. Se relacionan como socios valiosos con el equipo directivo, siendo capaces de influir sin autoridad.

Los buenos profesionales de recursos humanos pueden ganarse el respeto y la confianza de futuro»¹¹. Con esto se podría mejorar el negocio.

«Competencias»
«Attitudes», HR Magazine 43

cio y fundamentando su opinión en evidencias (el principal propósito de este libro), presentando ideas y soluciones innovadoras y animando al debate sobre los aspectos clave. Los líderes de recursos humanos necesitan adoptar esta actitud cuando ponen en marcha el paso 2 de nuestro modelo del capítulo 2, creando un caso empresarial para ver por qué y cuánto influyen los aspectos de RRHH en la implementación estratégica.

Priorizar las competencias

En la última ronda de investigación del proyecto de Michigan, los autores del estudio analizaron el impacto relativo de los cinco campos que acabamos de describir y la eficiencia general de los profesionales de RRHH. La tabla 7-1 describe los indicadores de conducta de estas competencias y muestra cómo pueden valorar su contribución en la eficiencia de los profesionales de RRHH. Se considera que todos estos campos son competencias importantes que deben tener los profesionales de RRHH. Sin embargo, la investigación indica que hay variaciones en su importancia, de menor a mayor: conocimiento empresarial (permitir que los profesionales de RRHH influyan en el equipo directivo), dominar las prácticas de RRHH (les permite definir y acceder a las mejores prácticas de RRHH), gestión de la cultura (les ayuda a dar forma a la identidad de la empresa), orquestar el cambio (les permite que las «cosas ocurran») y demostrar credibilidad personal (se ganan el respeto y la buena voluntad). Esta puntuación ha probado ser cierta en el sector, en el nivel de profesionalidad de RRHH y sobre todo en esta área de especialidad.

Tabla 7.1. Descripción e importancia relativa de los campos de competencia de RRHH

Campo de competencia	Puntuación de importancia (1 = el nivel más alto)	Competencias específicas (en orden de importancia)
<i>Credibilidad personal</i>	1	Ha hecho un seguimiento del buen funcionamiento. Se ha ganado la confianza. Inspira confianza en los demás. Tiene «química» con los constituyentes clave.

Campo de competencia	Puntuación de importancia (1 = el nivel más alto)	Competencias específicas (en orden de importancia)
		Demuestra una alta integridad. Hace preguntas importantes. Enmarca ideas complejas de forma adecuada y útil. Toma riesgos apropiados. Ofrece observaciones sinceras. Ofrece información alternativa de asuntos empresariales.
<i>Capacidad para gestionar cambios</i>	2	Establece confianza y credibilidad al relacionarse con los demás. Tiene visión de futuro. Toma parte activa y prevé los cambios. Establece relaciones de apoyo con los demás. Anima a los demás a ser creativos. Sitúa problemas concretos en el contexto de un sistema más global. Identifica problemas centrales para el buen funcionamiento empresarial.
<i>Capacidad para dirigir la política cultural</i>	3	Comparte conocimiento en el conjunto de la empresa. Dirige el proceso de transformación cultural. Traduce la cultura deseada en conductas específicas. Reta la situación actual. Identifica la cultura requerida para cumplir con la estrategia empresarial y hace que dicha cultura esté presentada de forma atractiva para los empleados. Anima a los ejecutivos a comportarse de manera coherente con la cultura deseada. Se centra en la cultura interna que satisface las necesidades de los clientes externos.

Campo de competencia	P
	imp
	n

Puesta en marcha de prácticas de RRHH

Entendimiento del negocio

El estudio de Michig
presas que han desarrol
como muestra la tabla 7
y de otras empresas situ
con el modelo de Michig

Tabla 7.2. Competencias e
General

Categorías generales de las competencias identificadas por las empresas	1. Conocimiento del negocio	2. Prácticas de RRHH	3. Gestión del negocio	4. Credibilidad

Competencias específicas
(orden de importancia)

ra una alta integridad.
guntas importantes.
ideas complejas de forma
y útil.
ngos apropiados.
bservaciones sinceras.
formación alternativa de
empresariales.
e confianza y credibilidad al
rse con los demás.
ión de futuro.
re activa y prevé los

relaciones de apoyo con los

los demás a ser creativos.
blemas concretos en el
de un sistema más global.
y problemas centrales para
cionamiento empresarial.
e conocimiento en el
de la empresa.
proceso de transformación

la cultura deseada en
específicas.
uación actual.

la cultura requerida para
on la estrategia empresarial
e dicha cultura esté
la de forma atractiva para
ados.

os ejecutivos a comportarse
a coherente con la cultura

en la cultura interna que
as necesidades de los
internos.

Campo de competencia	Puntuación de importancia (1= el nivel más alto)	Competencias específicas (en orden de importancia)
<i>Puesta en marcha de prácticas de RRHH</i>	4	Expresa de forma efectiva la comunicación por escrito. Facilita el proceso de reestructuración de la organización. Diseña programas de desarrollo que facilitan el cambio. Facilita el diseño de los procesos de comunicación internos. Atrae a los empleados apropiados. Diseña sistemas de incentivos. Facilita la dispersión de la información sobre clientes.
<i>Entendimiento del negocio</i>	5	Entender lo siguiente: •Prácticas de recursos humanos. •Estructura de la organización. •Análisis de los competidores. •Finanzas. •Comercialización y ventas. •Sistemas de información informática.

El estudio de Michigan cuenta con el apoyo y la evidencia de otras empresas que han desarrollado sus propios modelos de competencia. Tal y como muestra la tabla 7-2, la experiencia de la sociedad General Electric y de otras empresas situadas dentro del índice Fortune 500 es consistente con el modelo de Michigan.

Tabla 7.2. Competencias de RRHH por empresa

	General Electric	Fabricante de productos de amplio consumo	Productor internacional farmacéutico
<i>Categorías generales de las competencias identificadas por las empresas</i>	1. Conocimiento del negocio 2. Prácticas de RRHH 3. Gestión del cambio 4. Credibilidad personal	1. Liderazgo 2. Conocimiento del negocio 3. Reflexión estratégica de RRHH 4. Proceso de creación de capacidades 5. Tecnologías de RRHH	1. Conocimiento del negocio 2. Liderazgo individual 3. Prácticas de proceso 4. Prácticas de RRHH 5. Otro tipo de planificación estratégica

	General Electric	Fabricante de productos de amplio consumo	Productor internacional farmacéutico
<i>Competencias relacionadas con el conocimiento de la empresa</i>	<p>Perspicacia empresarial: conocer el negocio, los objetivos, los ciclos, los desarrollos globales.</p> <p>Orientación hacia el cliente: saber quiénes son los clientes y cómo toman las decisiones de compra.</p> <p>Relaciones externas: trabajar con los comisionistas clave (medios de comunicación, colegios, gobierno y política pública)</p>	<p>Entender el negocio de la empresa (estructura, visión, valores, estrategias e indicadores financieros y de rendimiento).</p> <p>Entender a los clientes internos y externos.</p> <p>Entender las disciplinas empresariales clave, la dirección basada en el valor, las implicaciones de RRHH en la empresa, la información tecnológica.</p> <p>Entender los procesos de planificación estratégica y empresarial.</p> <p>Entender y ser capaz de aplicar un proceso sistemático de planificación de RRHH.</p>	<p>Entender la visión de la empresa y del departamento, la misión, la cultura, los objetivos, los valores, las estrategias y los indicadores financieros y de rendimiento.</p> <p>Conocer los productos de la empresa.</p> <p>Entender el sector de la salud y los retos actuales a los que se enfrenta.</p> <p>Entender las políticas clave de la empresa.</p> <p>Entender la estrategia y el proceso de planificación empresarial.</p> <p>Aplicar un proceso de planificación sistemático de RRHH.</p>
<i>Competencias relacionadas con la gestión cultural</i>	<p>Evaluar continuamente los aspectos empresariales y marcar las pautas para mejorar.</p> <p>Dirigir los cambios para apoyar el cambio sostenido.</p> <p>Asesorar y preparar: adaptar los recursos</p>	<p>Entender el entorno (interno y externo) de la empresa y los negocios individuales.</p> <p>Seleccionar, diseñar e integrar el sistema o las prácticas de RRHH para crear una visión de organización, unas capacidades y una</p>	<p>Poseer conocimiento para gestionar los procesos empresariales. Demostrar capacidades de gestión efectiva de proyectos.</p> <p>Entender y saber aplicar los principios de diseño organizativos.</p>

	Genera
<i>Competencias relacionadas con la experiencia técnica de RRHH</i>	<p>para pos...</p> <p>necesida...</p> <p>empresa...</p> <p>Introduc...</p> <p>firmas d...</p> <p>Diseño en...</p> <p>conocer l...</p> <p>trabajo en...</p> <p>Selección...</p> <p>conocer l...</p> <p>sucesos, l...</p> <p>diversidad...</p> <p>evaluar el...</p> <p>la orienta...</p> <p>fomenta...</p> <p>del perso...</p> <p>Medición...</p> <p>recomper...</p> <p>el resolu...</p> <p>incentivos...</p> <p>Negociar...</p> <p>conflicto...</p> <p>relaciones...</p> <p>Aprendiz...</p> <p>desarrollo...</p> <p>desarrollo...</p> <p>en equipo...</p> <p>y el apren...</p> <p>en la exp...</p>

	Productor internacional farmacéutico	General Electric	Fabricante de productos de amplio consumo	Productor internacional farmacéutico
Entender la visión de la empresa y del departamento, la misión, la cultura, los objetivos, los valores, las estrategias y los indicadores financieros y de rendimiento.	Entender la visión de la empresa y del departamento, la misión, la cultura, los objetivos, los valores, las estrategias y los indicadores financieros y de rendimiento.	para poder satisfacer las necesidades empresariales.	ventaja competitiva para cada uno de los respectivos negocios.	Demostrar una reflexión de los sistemas y procesos para crear procedimientos integrados.
Conocer los productos de la empresa.	Conocer los productos de la empresa.	Introducir nuevas formas de pensar.	Desarrollar e integrar las estrategias empresariales de RRHH en el marco de las estrategias empresariales.	
Entender el sector de la salud y los retos actuales a los que se enfrenta.	Entender el sector de la salud y los retos actuales a los que se enfrenta.	<i>Competencias relacionadas con la experiencia técnica de RRHH</i>	Tener una perspectiva generalista de los sistemas y las prácticas de RRHH en relación con la consecución de la ventaja competitiva empresarial.	Mostrar una experiencia técnica en las disciplinas de RRHH.
Entender las políticas clave de la empresa.	Entender las políticas clave de la empresa.	Selección y personal: conocer la planificación sucesiva, fomentar la diversidad, identificar y evaluar el talento, dirigir la orientación y fomentar la retención del personal.	Diseñar, integrar e implementar los sistemas de RRHH para crear una capacidad organizativa.	Conocer las prácticas mejores y más innovadoras de RRHH.
Entender la estrategia y el proceso de planificación empresarial.	Entender la estrategia y el proceso de planificación empresarial.	Medición y recompensas: gestionar el rendimiento, los incentivos, la respuesta.	Diseñar y poner en marcha prácticas vanguardistas para satisfacer las necesidades competitivas del negocio.	Diseñar y poner en marcha prácticas innovadoras y vanguardistas.
Aplicar un proceso de planificación sistemático de RRHH.	Aplicar un proceso de planificación sistemático de RRHH.	Negociar y resolver conflictos: gestionar las relaciones laborales.	Indicadores efectivos de los sistemas y las prácticas de RRHH.	Medir la efectividad del sistema y las prácticas de RRHH.
Poseer conocimiento para gestionar los procesos empresariales.	Poseer conocimiento para gestionar los procesos empresariales.	Aprendizaje y desarrollo: apoyar el desarrollo individual y en equipo, la formación y el aprendizaje basado en la experiencia.		
Mostrar capacidades de gestión efectiva de proyectos.	Mostrar capacidades de gestión efectiva de proyectos.			
Entender y saber aplicar los principios de diseño organizativos.	Entender y saber aplicar los principios de diseño organizativos.			

	General Electric	Fabricante de productos de amplio consumo	Productor internacional farmacéutico
	Relaciones con los empleados: saber tratar los asuntos relacionados con los empleados, las políticas y las prácticas de RRHH.		
	Comunicación: crea planes de comunicación, comparte información.		
<i>Competencias relacionadas con la credibilidad personal</i>	<p>Credibilidad: mantener la confidencialidad, cumplir los compromisos.</p> <p>Juicio: establecer prioridades, actuar en los aspectos clave, tomar decisiones basadas en datos.</p> <p>Valor: defender las creencias, ofrecer datos honestos.</p> <p>Valores de General Electric: defender y moldear los valores de la empresa.</p>	<p>Entender la naturaleza y los estilos de liderazgo y mostrar unas características de liderazgo apropiadas.</p> <p>Mostrar el liderazgo a distintos niveles de rendimiento: individual, en equipo, departamental.</p>	<p>Crear relaciones de asociación y colaboración con los clientes y trabajar para conseguir objetivos comunes.</p> <p>Iniciar discusiones y tomar acciones respecto a las implicaciones de RRHH en la estrategia empresarial.</p> <p>Saber presentar ideas y enfoques de RRHH a los directivos de la empresa de una forma que se cree un compromiso.</p>
<i>Competencias relacionadas con ser capaz de hacer que se produzcan cambios</i>	<p>Abogar por el cambio: fomentar el apoyo a nuevas ideas y buscarlas.</p> <p>Facilitar: saber dirigir los conflictos personales, fomentar la creatividad.</p>	<p>Tener competencia en los procesos de la empresa.</p> <p>Entender las capacidades clave para implementar procesos como asesorar, resolver problemas, evaluar.</p>	<p>Mostrar capacidades de asesoramiento efectivas: trabajar para entender las necesidades, involucrarse en la solución constructiva de problemas, clarificar los cargos y las</p>

Se pueden extraer algunas de las competencias que se encuentran en la tabla 7-2. Para poder utilizarlas en la práctica, se establecieron los estándares necesarios que se relacionan de forma estrecha con los estándares que se encuentran en esta tabla, que nos ayudan a

le
e
umo

**Productor
internacional
farmacéutico**

Crear relaciones de asociación y colaboración con los clientes y trabajar para conseguir objetivos comunes.

Iniciar discusiones y tomar acciones respecto a las implicaciones de RRHH en la estrategia empresarial.

Saber presentar ideas y enfoques de RRHH a los directivos de la empresa de una forma que se cree un compromiso.

Demostrar capacidades de asesoramiento efectivas: trabajar para entender las necesidades.

involucrarse en la solución constructiva de problemas, clarificar los cargos y las

General Electric	Fabricante de productos de amplio consumo	Productor internacional farmacéutico
	diagnosticar, diseñar cursos de formación.	responsabilidades, asociarse con clientes, ser consistente con los compromisos.
	Entender los principios y los procesos del cambio y desarrollo en la organización.	Demostrar capacidades efectivas para facilitar el trabajo en la organización: facilitar los equipos, las fuerzas de trabajo, etc., diseñar procesos para conseguir los objetivos en las juntas o en otras reuniones.
	Saber sopesar, integrar y dirigir bajo condiciones de incertidumbre y paradoja.	Diseñar y facilitar el cambio organizativo; entender los procesos de cambio organizativo, iniciar y liderar el cambio, diseñar planes para realizar cambios, ser capaz de dirigir el cambio bajo condiciones de inseguridad.
		Demostrar capacidades analíticas y de resolución de problemas.
		Mostrar capacidades de comunicación verbal y escrita.

Se pueden extraer algunas lecciones a partir de las competencias descritas en la tabla 7-2. Para empezar, a pesar de que los estudios de Michigan estaban basados necesariamente en etiquetas genéricas de competencia, se relacionan de forma estrecha con la experiencia de las empresas descritas en esta tabla, que nos aporta la confianza necesaria para creer que el mode-

que se enfrentan normalmente a la información de la tabla 7-2. Ser en práctica porque requiere competencia. Por último, en un debate recurrente hasta qué punto hace falta superar las complejidades de ser un profesional de recursos humanos que las empresas esperan que los profesionales técnicos, a pesar de que, al final. Desde nuestro punto de vista, representadas por el currículo. Sin embargo, puede ser que los profesionales de recursos humanos y en arquitectos estratégicos importante entender las implicaciones empresariales y conocer los requerimientos de una sexta competencia de RRHH.

RRHH:

hablar de un nuevo papel de estratégico ya se introdujo. Sin embargo, esta visión implica un cambio en el rendimiento de RRHH) que ya hemos enumerado. ¿Qué es el rendimiento? Nos referimos a la influencia estratégica de la empresa en el rendimiento. Cabe mencionar en el contexto de medición cuando defina el propósito de los cuadros de mando para la gestión de la empresa y el cuadro de mando de esta competencia.

Importancia de implementar y adoptar la gestión del

rendimiento estratégica como una competencia clave para subrayar la gestión basada en la medición. A pesar de este hecho, esta tendencia emergente también representa un reto porque, por un lado, alberga la esperanza de que RRHH se convierta en un activo estratégico legítimo y, por otro lado, tal y como hemos visto en los últimos años con el cuadro de mando, tradicionalmente RRHH ha sido un vínculo flojo en el cuadro de mando del rendimiento. Creemos que esta debilidad puede transformarse en un punto fuerte si los profesionales de RRHH consiguen desarrollar una competencia en gestión estratégica del rendimiento.

Para lograrla, los directivos de RRHH deben entender esta competencia dentro de dos dimensiones: *qué* medir y *cómo* medirlo. *Qué* se refiere a la implementación de la estrategia, que tanto hemos subrayado en el libro. Al centrarse en este punto se consigue la base necesaria para gestionar estratégicamente RRHH. Tal y como vimos en el capítulo 5, el *cómo* medir puede ser mucho más técnico. Puede que no tenga que conocer cada matiz de la medición, pero, sin duda, debería apreciar al menos la mayoría de los aspectos de la medición para poder tomar decisiones informadas una vez obtenga los resultados.

Las dimensiones de la gestión estratégica del rendimiento

Las dimensiones de la competencia en gestión estratégica del rendimiento divergen un poco de la mayoría de las competencias que han considerado los profesionales de RRHH en el pasado y apoyan con firmeza nuestra argumentación de que los directivos de recursos humanos deben aprender a pensar de forma distinta sobre RRHH. Además, también confirman la idea de que estos líderes deben ser capaces de demostrar la influencia estratégica de RRHH a los altos directivos de la empresa. Ahora dividiremos la competencia de gestión estratégica del rendimiento en cuatro dimensiones que trataremos en los siguientes apartados.

Pensamiento causal esencial

En el capítulo 2 mencionamos que el vínculo estratégico entre la arquitectura de RRHH y el rendimiento empresarial es el mapa estratégico que describe el proceso de implementación estratégico empresarial. Recordemos que este mapa es una recopilación de hipótesis sobre qué crea valor

en la empresa. Los profesionales de RRHH deben empezar a pensar en estos términos causales para poder evaluar cómo RRHH está orientando el rendimiento empresarial. Esta capacidad es especialmente relevante, ya que los productos de RRHH a menudo tienen mucho que ver en estos vínculos causales. La unión entre RRHH y el rendimiento empresarial es lo suficientemente importante de forma que, si RRHH no explica estas conexiones, puede que otros departamentos tampoco lo hagan.

Entender los principios de la buena medición

Una base fundamental de cualquier competencia de gestión es centrarse en mejores indicadores. Tal y como observamos en el capítulo 5, los profesionales de RRHH necesitan distinguir entre los *fundamentos* conceptuales que residen tras los factores representados en el mapa estratégico y los indicadores que reflejan dichos fundamentos. En concreto, los indicadores deben describir apropiadamente dichos fundamentos y, tal y como ya hemos dicho, no se puede medir A y esperar que suceda B.

Estimar las relaciones causales

Pensar de forma causal y entender los principios de medición le ayudará a estimar las relaciones causales entre RRHH y el rendimiento empresarial. En la práctica, estas estimaciones pueden ir desde inferencias de juicio hasta inferencias cuantitativas y, a pesar de que a la mayoría de los profesionales de RRHH les gustaría poder ir más allá de la mera emisión de afirmaciones y juicios, no hay que infravalorar el poder de dichos argumentos. Incluso si sólo puede presentar su caso con una base hipotética, tendrá el peso necesario si la sostiene en la lógica que se esconde tras la argumentación de la cadena de creación de valor de su empresa. Es cierto que lo ideal es tener también estimaciones cuantitativas del vínculo entre RRHH y el rendimiento empresarial o, al menos, ser capaz de indicar los vínculos en el mapa estratégico, pero, aun así, la tarea más importante es darse cuenta de que se pueden conseguir estas estimaciones y calcularlas en cuanto le surja la oportunidad.

Por ejemplo, imagine que es directivo de RRHH de una empresa de tuberías en la que el mantenimiento no suele preverse. Como resultado, la empresa se enfrenta a cierres frecuentes, a altos costes de mantenimiento,

a baja satisfacción de los trabajadores. Ante este panorama, se plantea la necesidad de formación y en el sistema de mantenimiento de tuberías con el fin de evaluar el potencial de ahorro de coste del programa de promoción/recompensas de cada persona que participa en el programa. Sin embargo, el coste está un veinte por ciento por encima del sector. Sin embargo, la mejora del rendimiento, tratada como una competencia, haría es: 1) reconocer la importancia de RRHH respecto a la mejora del rendimiento, la oportunidad de unir los esfuerzos de los cambios de confianza de los clientes y rental para estimar estas relaciones.

Los profesionales de RRHH deben seguir pautas en datos que apoyan la hipótesis de que emerge una nueva estrategia de negocio, realizando análisis diferentes de múltiples fuentes (entre ellas, la parte de nuestra evaluación de los datos que hemos observado y vemos si otras fuentes de datos distintas llegaron a observar relaciones triangulares, permite estimar estas relaciones).

Comunicar los resultados de RRHH a los altos directivos

Para gestionar el rendimiento de la empresa tiene que ser capaz de comunicar los resultados del pacto estratégico de RRHH a los altos directivos. En concreto, necesita

en empezar a pensar en RRHH está orientando especialmente relevante, mucho que ver en estos dimensión empresarial es RRHH no explica estas poco lo hagan.

lición

cia de gestión es centrarnos en el capítulo 5, los fundamentos conceptuales en el mapa estratégico. En concreto, los indicadores fundamentales y, tal y como se verá que suceda B.

os de medición le ayuda y el rendimiento empresarial desde inferencias de que a la mayoría de los allá de la mera emisión el poder de dichos argumentos con una base hipotética, que se esconde tras la realidad de su empresa. Es cierto que las inferencias del vínculo entre los datos, ser capaz de indicar los datos más importantes y calcularlos.

H de una empresa de tenerse. Como resultado, la relación entre los costes de mantenimiento,

a baja satisfacción de los clientes y, por último, a una reducción de la rentabilidad. Ante este panorama, usted propone un posible cambio en la formación y en el sistema de recompensas de los trabajadores de mantenimiento de tuberías como medida para solucionar estos problemas. Para evaluar el potencial de esta intervención, podría calcular sencillamente el gasto del programa propuesto y compararlo con otros programas de formación/recompensas de la empresa. También podría calcular el coste de cada persona que participe en el programa de formación y averiguar que el coste está un veinte por ciento *por debajo* del coste medio de formación del sector. Sin embargo, si tuviese una competencia en gestión estratégica del rendimiento, trataría este reto de una forma muy distinta. Lo que haría es: 1) reconocer las implicaciones estratégicas de un cambio en la política de RRHH respecto a los trabajadores de mantenimiento, 2) identificar la oportunidad de unir los cambios de RRHH en el mantenimiento a los cambios de confianza de la empresa, costes de mantenimiento y satisfacción del cliente y rentabilidad y 3) entender los indicadores requeridos para estimar estas relaciones.

Los profesionales de RRHH también tienen que ser capaces de ver las pautas en datos que aparentemente no están relacionados. A menudo resulta que emergen temas comunes cuando examina las tendencias utilizando análisis diferentes. Por ejemplo, a menudo recopilamos datos de múltiples fuentes (entrevistas, observaciones, encuestas, informes) como parte de nuestra evaluación de RRHH. En el trabajo de equipo, identificamos lo que hemos observado en los datos recogidos, fijamos dichas observaciones y vemos si otras personas que han recogido datos de una fuente distinta llegaron a observaciones similares. Esta técnica, llamada análisis triangulares, permite extraer inferencias más ricas a partir de los datos¹².

Comunicar los resultados del rendimiento estratégico de RRHH a los altos directivos de la empresa

Para gestionar el rendimiento estratégico de RRHH en su empresa, tiene que ser capaz de comunicar efectivamente su comprensión del impacto estratégico de RRHH a los altos ejecutivos y directivos de la empresa. En concreto, necesita entender qué preguntas quieren los directivos

12. Todd D. Jick, «Mixing Qualitative and Quantitative Methods: Triangulation in Action», *Administrative Science Quarterly* 24, nº4 (1979), 602-611.

que no son de RRHH que sean respuestas y cómo los resultados del cuadro de mando estratégico de RRHH podrán aportarlas. No se distraiga con todos los indicadores que tiene a su disposición y con la mecánica de recopilación de datos, sino que debe preguntarse, «¿Qué voy a hacer con estos indicadores cuando los tenga a mi disposición? ¿Cómo los utilizaré para demostrar la gestión del rendimiento estratégico de RRHH? ¿Cómo los utilizaré para demostrar el impacto estratégico de RRHH?». De forma alternativa, a medida que los nuevos aspectos estratégicos llaman la atención de los directivos de la empresa, reflexione sobre cómo los indicadores que está utilizando en la actualidad podrían utilizarse de una nueva forma para clarificar aún más estos aspectos.

Integrar la gestión del rendimiento estratégico con las cinco competencias clave de RRHH

¿Cómo podría integrar esta nueva competencia de medición del rendimiento estratégico en las cinco competencias clave de RRHH descritas anteriormente? Le ofrecemos algunas ideas en los próximos apartados.

Conocimiento del negocio

Como competencia, la gestión estratégica del rendimiento debe influir en el resto de competencias clave. Cualquier buen profesional de RRHH necesita entender los indicadores financieros clave del éxito empresarial (valor del accionariado, beneficios, cálculo de gestión contable, ingresos, rentabilidad sobre activos), indicadores de éxito con los clientes (satisfacción de la clientela, compromiso de encuestas, criterios de segmentación, criterios de compra, datos de cuota de mercado y clientela), análisis de la competencia (tendencias del sector, puntos fuertes y flojos de los competidores) y mejoras en los procesos. Asimismo, todos los profesionales deberían ser capaces de traducir su trabajo en un lenguaje financiero y centrado en los clientes utilizado para describir el resto del negocio. Esto no significa que todas las decisiones que tome el departamento de RRHH tengan que estar estrechamente relacionadas con los beneficios del accionariado, pero debería saber cómo estas decisiones afectan el valor del accionariado *en principio*. En resumen, necesita ser capaz de describir su trabajo desde la perspectiva del presidente o del gerente general. Por ejem-

plo, el capítulo 4 le mues
financiero para evaluar l

Tal y como hemos vis
medir su éxito mediante
empresariales. Al consig
gica del rendimiento, pu
una inversión en el siste
empresa, en la proposici
va. Sin embargo, cuando
tren las relaciones entre
estratégico, utilizando un
des. No tienen claro cómo
ejemplo, eje x) y cómo d
le eje y). Además, no sabe
tre ambas variables en e
gráfico será lineal o curv
tamente el impacto estr
los directivos de la empre

Pudimos observar de
directivos se resistían a
RRHH tenía una influen
directivos de RRHH no
rectivos de esta empresa
sen el impacto esperado
jora de calidad de gestio
calidad de la gestión en
to, ¿cuál sería el impacto
rectivos reflexionaron se
dieron cuenta de que n
RRHH. Todos estuvieron
la gestión conduciría a n
anticiparon iban de 10:2
bras, de cada diez unida
po de directivos bastante
tados empresariales sald
iniciativas de RRHH por
resultados empresariales
mucho más favorables a

los resultados del cuartarías. No se distraiga n y con la mecánica de «¿Qué voy a hacer con in? ¿Cómo los utilizaré ico de RRHH? ¿Cómo de RRHH?». De forma tégicos llaman la aten- re cómo los indicado- tilizarse de una nueva

ico con las cinco

de medición del rendi- de RRHH descritas an- óximos apartados.

rendimiento debe influir a profesional de RRHH e del éxito empresarial ón contable, ingresos, on los clientes (satisfac- erios de segmentación, clientela), análisis de la y flojos de los competi- los profesionales debe- taje financiero y centra- o del negocio. Esto no partamento de RRHH los beneficios del accio- es afectan el valor del r capaz de describir su rente general. Por ejem-

plo, el capítulo 4 le muestra cómo utilizar los principios básicos de análisis financiero para evaluar las decisiones de RRHH.

Tal y como hemos visto, los profesionales de RRHH a menudo quieren medir su éxito mediante sus actividades en vez de mediante sus resultados empresariales. Al conseguir una mayor competencia en la gestión estratégica del rendimiento, pueden realizar hipótesis sobre cómo podría influir una inversión en el sistema de RRHH en los resultados financieros de su empresa, en la proposición de valor del cliente o en la ventaja competitiva. Sin embargo, cuando pedimos a los profesionales de RRHH que ilustren las relaciones entre la inversión de RRHH y el consiguiente impacto estratégico, utilizando un gráfico con dos ejes, la mayoría tienen dificultades. No tienen claro cómo medir la inversión de RRHH (llamémosla, por ejemplo, eje x) y cómo determinar cómo influirá la inversión (llamémosle eje y). Además, no saben cómo determinar las relaciones potenciales entre ambas variables en el gráfico (por ejemplo, determinar si la línea del gráfico será lineal o curva). Es decir, no saben describir clara y convincentemente el impacto estratégico de RRHH en términos que persuadan a los directivos de la empresa.

Pudimos observar de cerca esta dificultad en una empresa en la que los directivos se resistían a realizar inversiones en RRHH. No creían que RRHH tenía una influencia directa en el rendimiento empresarial y los directivos de RRHH no podían persuadir de que así era. Para que los directivos de esta empresa cambiasen de idea, les pedimos que argumentasen el impacto esperado en los resultados empresariales a partir de la mejora de calidad de gestión. Les planteamos la siguiente pregunta: «Si la calidad de la gestión en esta organización aumentase en un diez por ciento, ¿cuál sería el impacto en los resultados empresariales?». Cuando los directivos reflexionaron sobre la pregunta y diseñaron sus marcadores, se dieron cuenta de que no era difícil plantear un caso empresarial para RRHH. Todos estuvieron de acuerdo en que una mejora en la calidad de la gestión conduciría a mejores resultados empresariales. Las franjas que anticiparon iban de 10:3 a 10:10 con una media de 10:7. En otras palabras, de cada diez unidades de aumento de calidad de la gestión, este grupo de directivos bastante escépticos creyó que siete unidades de los resultados empresariales saldrían beneficiadas. Cuando les especificamos qué iniciativas de RRHH podrían mejorar la calidad de gestión y qué tipos de resultados empresariales podían esperar los directivos, éstos se mostraron mucho más favorables a invertir en RRHH.

Puesta en marcha de prácticas de recursos humanos

Una competencia estratégica de gestión de rendimiento resalta notablemente la medición, que a su vez apoya a los profesionales de RRHH que necesitan tomar elecciones informadas respecto a en qué sistemas de RRHH se debería realizar mayor o menor inversión. Tal y como mostraron los ejemplos del capítulo 4, un sistema de evaluación riguroso compara los resultados potenciales de un programa salarial o un programa de formación con otro. El cuadro de mando de RRHH le permite definir las compensaciones cuantificables asociadas a las inversiones concretas de RRHH. En otras palabras, hay que ver si vale la pena poner en marcha la inversión. Llegará un momento en que empezarán a disminuir las ventajas y, sobre todo en este punto, medir el valor creado por las distintas prácticas de RRHH le ayudará a identificar qué prácticas ofrecen mayor rentabilidad respecto a la inversión, cuáles tienen el mayor impacto financiero o influyen más en los empleados y cuáles deberían captar mayor atención directiva. Dentro de un área funcional como la de la formación, este tipo de evaluación resulta crucial. Pongamos que una empresa que cuenta con un presupuesto de formación de 4.000 dólares por empleado puede escoger entre programas externos, programas tecnológicos, formación técnica, formación directiva, etcétera, para distribuir este presupuesto. Si se lleva a cabo una medición estratégica del rendimiento, los directivos de RRHH pueden evaluar la rentabilidad que podría tener cada una de estas elecciones y elegir la más alta como su decisión final de inversión.

Gestión cultural

Sabemos que lo que se puede medir se puede gestionar, pero cabe añadir que lo que se mide también define la cultura de una empresa. ¿Por qué? Porque describe lo que se valora. Por ejemplo, una empresa de seguros se embarcó en un cambio estratégico para pasar de vender productos a diseñar soluciones para clientes. El objetivo de los altos directivos era estrechar los lazos con los posibles clientes y hacer que éstos comprasen una serie de productos y servicios financieros. En otras palabras, su objetivo era captar a clientes con mayor poder adquisitivo. Para realizar esta modificación estratégica, la cultura de la organización tenía que pasar de estar orientada a los productos y los costes a estar centrada en el servicio al

cliente. Para ello, se tenían que utilizar nuevas formas de rendimiento utilizando una argumentación comercial basada en la estrategia, una tarea que hicieron bastante bien, siempre y cuando se les dio un nuevo conjunto de valores de cara a los inversores y clientes. Los directivos de por qué el compromiso era esencial para el buen funcionamiento de la empresa, entendieron cómo los trabajadores desempeñaron una nueva estrategia y supieron que no fue una amenaza para el aprendizaje extensivo basado en este cambio propuesto. En la experiencia de aprendizaje de los directivos y sugirieron cómo se pudieran mostrar también la utilización de los clientes como base para la

Gestión del cambio

Los profesionales de RRHH que gestionan el cambio están en buena posición para que el cambio se puede implementar. Los profesionales de RRHH pueden ser observados en la empresa, pero los profesionales de RRHH al menos entenderán el cambio. Los esfuerzos de cambio. La empresa de producción permitió medir varias manifestaciones de una rueda rodeada por individuos. Los profesionales de RRHH podían hacerse cargo de la energía aumentaría. Su capacidad para las nuevas situaciones de RRHH con los que se po-

Humanos

El rendimiento resalta notablemente a los profesionales de RRHH, lo que se refleja en qué sistemas de gestión se utilizan. Tal y como mostraron los datos, la implementación rigurosa comparativa de un programa de formación le permite definir las versiones concretas de una estrategia y poner en marcha la implementación a disminuir las ventajas ofrecidas por las distintas prácticas ofrecen mayor el mayor impacto financiero deberían captar mayor como la de la formación, que una empresa que gasta 10 dólares por empleado en tecnologías, forma distribuir este presupuesto del rendimiento, los datos que podría tener cada decisión final de inver-

gestionar, pero cabe añadir de una empresa. ¿Por qué, una empresa de seguros, una empresa de vender productos de alto directivos era esencial que éstos comprasen una palabra, su objetivo. Para realizar esta modificación que pasar de estar centrada en el servicio al

cliente. Para ello, se tenían que modificar significativamente los indicadores de rendimiento utilizados en la empresa. Asimismo, había que crear una argumentación convincente sobre cómo se implementaría esta nueva estrategia, una tarea que recayó en los profesionales de RRHH, que lo hicieron bastante bien, siendo capaces de articular cómo una nueva cultura y un nuevo conjunto de valores aumentarían la reputación de la empresa de cara a los inversores y clientes. También ofrecieron explicaciones creíbles de por qué el compromiso de los empleados con la nueva política era esencial para el buen funcionamiento de la empresa y, quizá aún más importante, entendieron cómo los nuevos indicadores de rendimiento de los trabajadores desempeñarían un papel central en la implementación de la nueva estrategia y supieron explicárselo a los empleados de una forma que no fuese amenazante. Supieron cómo y por qué una experiencia de aprendizaje extensiva basada en el equipo daría el impulso definitivo a este cambio propuesto. Así, recomendaron que los clientes participasen en la experiencia de aprendizaje como diseñadores, participantes y presentadores y sugirieron que hubiesen proyectos centrados en los clientes que se pudiesen mostrar durante las sesiones. Por último, propusieron también la utilización de indicadores de rendimiento de soluciones para clientes como base para los incentivos.

Gestión del cambio

Los profesionales de RRHH con una competencia en gestión estratégica del cambio están en buena posición para indicar hasta qué punto y a qué ritmo se puede implementar el cambio en sus organizaciones. Los sistemas de RRHH pueden ser obstáculos o posibilitadores de un cambio rápido en la empresa, pero los profesionales de RRHH que posean esta competencia al menos entenderán el caso empresarial para que RRHH pueda liderar los esfuerzos de cambio. En otro ejemplo, el equipo líder de RRHH en una empresa de producción internacional creó un modelo visual que les permitió medir varias manifestaciones de «rapidez». El modelo parecía el centro de una rueda rodeado de radios, situándose en el eje el «compromiso individual». Los profesionales de RRHH sugirieron que, si los empleados podían hacerse cargo de los obstáculos de su trabajo, su compromiso y su energía aumentarían. Su «velocidad» o capacidad para responder rápido a las nuevas situaciones dependió, por una parte, de los foros creados por RRHH con los que se podían identificar los empleados y se podían desha-

cer de los controles burocráticos que se interponían en su trabajo. Por otra parte, los radios de este modelo representaron otros procesos clave que la empresa debía gestionar como, por ejemplo, el tiempo de entrega de los productos, el ciclo temporal de innovación de productos y la contratación de talento clave. El equipo de RRHH midió el éxito definiendo una velocidad media global para cada proceso (por ejemplo el tiempo de entrega de pedidos en 48 horas era lo establecido, pero la empresa estaba operando en un espacio de 96 horas), así que la empresa consideró la «velocidad» como una capacidad estratégica que retrasaba el resto de procesos clave. Recursos humanos lideró el esfuerzo para hacer que esa capacidad operase según la media establecida. Además, su modelo modificó el concepto de «velocidad» en una serie de resultados medibles (empleados más comprometidos y procesos clave más rápidos) que la empresa pudo así comparar regularmente y vincular al resto de resultados estratégicos.

Credibilidad personal

Hemos visto que la credibilidad personal de los profesionales de RRHH constituye el punto fundamental de la aceptación de su papel como socios empresariales. Los profesionales de este sector que posean una competencia estratégica de gestión del rendimiento serán cada vez más apreciados y se recurrirá a ellos en busca de consejo y asesoramiento sobre aspectos empresariales que tengan un fuerte componente «personal». Puesto que estos directivos estarán muy ligados a los valores de la empresa, el resto de los compañeros los observarán como personas de confianza que cooperan con el resto de la gestión de la organización.

Gestionar las competencias de RRHH

Desarrollar modelos de competencia para los profesionales de RRHH es un importante primer paso en la evolución de la profesión. Sin embargo, la forma en que se gestionan y se alimentan en la práctica estas competencias acabarán determinando si la profesión sigue avanzando. Gestionarlas significa cultivar el rendimiento de los profesionales de RRHH, evaluar el rendimiento de ese departamento y recompensarlo apropiadamente, y diseñar programas de desarrollo de RRHH. Revisemos brevemente estos puntos por separado.

Gestión del rendimiento

Hay una falsa creencia que dice que la persona que presarial acaba en RRHH cuando los directivos de empresas marquen la diferencia está estrechamente vinculada a la selección y, como tal, se basa en una serie de resultados. Estos tres «pilares» determinan cómo se evalúa su rendimiento y cómo se gestiona.

Cuando se contrata a profesionales se eligen entre una serie de opciones que se contratan vienen de otras empresas. Los directivos pueden ascender mediante promoción interna o que provengan de otras empresas. El rendimiento lento puede depender de mantener o cambiar su estructura de RRHH que quiera mantener o cambiar más candidatos internos. Es conveniente cambiar en el momento requerido por los profesionales.

Vamos a poner un ejemplo de competencias descuidadas en servicios financieros en la práctica. Completamente la orientación a un directivo fuera de RRHH vez, reemplazó el sesenta de fuera de RRHH y se el equipo poseía talento. La política cultural, al nivel de habilidad personal. Sin embargo, la experiencia técnica, por los profesionales de RRHH necesarias para cumplir con los nuevos miembros de su p

en su trabajo. Por otra parte, los procesos clave que la empresa necesita para el tipo de entrega de los productos y la contratación de personal están definiendo una velocidad de entrega de resultados que esa empresa estaba operando antes. Así, se ha revalorizado la «velocidad» de los procesos clave. La empresa ha desarrollado esa capacidad operativa y ha redefinido el concepto de empleados más comprometidos. La empresa pudo así competir de manera estratégica.

Los profesionales de RRHH que aceptan la redefinición de su papel en este sector que posean habilidades de liderazgo serán cada vez más necesarios. El liderazgo y el asesoramiento serán un componente «personal» de la función de RRHH. Los valores de la empresa serán cada vez más importantes para las personas de la organización.

Los profesionales de RRHH que aceptan la redefinición de su profesión. Sin embargo, en la práctica estas habilidades siguen avanzando. Los profesionales de RRHH que aceptan el reto y recompensarlo en la función de RRHH. Revise-

Gestión del rendimiento de los profesionales de RRHH

Hay una falsa creencia, que esperamos que se entierre para siempre, que dice que la persona que no es capaz de tener éxito en otro sector empresarial acaba en RRHH. Esta percepción de RRHH sólo puede cambiar cuando los directivos de este departamento empiecen a lograr que sus empresas marquen la diferencia. Esta transformación del papel de RRHH está estrechamente vinculada a la transformación de RRHH como profesión y, como tal, se basa en unos fundamentos legítimos de conocimiento, en una serie de resultados predecibles y en un modelo de competencias. Estos tres «pilares» determinan a quién se contrata en RRHH, cómo se evalúa su rendimiento y cómo se les compensa.

Cuando se contrata a personal de RRHH, los directivos de recursos humanos eligen entre una serie de fuentes de candidatos. Las personas nuevas que se contratan vienen directamente de la universidad y después pueden ascender mediante un sistema interno de RRHH. También puede que provengan de otras funciones de la empresa o que se contraten provenientes de otras empresas. La decisión sobre de dónde tomar el nuevo talento puede depender de la medida en que la función de RRHH quiera mantener o cambiar su identidad. Por ejemplo, un departamento de RRHH que quiera mantenerse tal y como estaba en el pasado puede contratar más candidatos internos que una función de RRHH que crea que es conveniente cambiar en el futuro. Sin embargo, el marco de competencias requerido por los profesionales de RRHH debería ser constante.

Vamos a poner un ejemplo utilizando las cinco dimensiones del modelo de competencias descrito anteriormente de una institución global de servicios financieros en la que los altos directivos decidieron cambiar completamente la orientación de la función de RRHH. Para ello, seleccionaron a un directivo fuera de RRHH para dirigir la función. Esta persona, a su vez, reemplazó el sesenta por ciento de su personal directo por personas de fuera de RRHH y se encargó personalmente de garantizar que el nuevo equipo posea talento en los negocios, una capacidad para dar forma a la política cultural, al nuevo cambio de gestión de la empresa y a la credibilidad personal. Sin embargo, se dio cuenta de que al equipo le faltaba experiencia técnica, por lo que animó a su personal a rodearse de buenos profesionales de RRHH para perfeccionar las capacidades empresariales necesarias para cumplir los requisitos de RRHH, lo que significó que los nuevos miembros de su personal que provenían de RRHH tenían que ga-

garantizar que sus informes directos fuesen sobresalientes a nivel técnico y debían trabajar duro para dominar las teorías subyacentes al ámbito de RRHH por ellos mismos. Mediante este enfoque, el nuevo directivo aumentó la credibilidad de la función de RRHH, creó un plan más orientado hacia los negocios y facultó al departamento para poder generar prácticas innovadoras de RRHH. En este caso, la competencia estratégica de gestión del rendimiento se fue desarrollando con el tiempo mediante la sinergia informal entre los directivos con capacidades empresariales generales y el nuevo personal de RRHH.

Evaluación del rendimiento de RRHH

Un panorama de competencias de RRHH también sirve como herramienta para evaluar el rendimiento de RRHH. Jack Welch, director general de General Electric, adoptó un enfoque muy original al defender la medición de los resultados según la capacidad de los directivos de «vivir» los valores de la empresa. Sostenía que los buenos directivos de su empresa tenían que obtener una buena puntuación tanto en la consecución de resultados como a la hora de encarnar los valores clave que la organización había identificado. Según él, el mayor reto residía en clarificar estos valores para que la empresa pudiese medir hasta qué grado los directivos los demostraban en su conducta cotidiana.

Al igual que el resto de los directivos de una empresa, los profesionales de RRHH deberían ser evaluados tanto por los resultados que consiguen como por las conductas que muestran. En este libro hemos explorado un modelo para medir el impacto estratégico de RRHH. Hemos visto que las conductas provienen de las competencias, que hemos expuesto a lo largo del capítulo, pero ¿cómo se miden en la realidad estas competencias de RRHH? Existe un número de herramientas de evaluación y, como parte del estudio de Michigan del que ya hemos hablado, los investigadores desarrollaron un instrumento para calibrar el rendimiento de los profesionales de RRHH. Se trata de un instrumento que consiste en unas sesenta preguntas de conducta que exploran hasta qué punto un profesional de RRHH demuestra una competencia. Ya lo han utilizado más de treinta empresas, que han obtenido respuestas valiosas para los profesionales de RRHH, sus supervisores inmediatos y los ejecutivos de las empresas. Si se realiza cada año, esta información puede ayudar a las empresas a diseñar planes de desarrollo a nivel individual y general de RRHH. También exis-

ten otras herramientas similares (Human Resource Management) cuenta con una] o similares. Sea como sea, la herramienta muestra las competencias a mostrar y un mecanismo para el presente.

Al evaluar las competencias para relacionar las recompensas se suele decir «por una recompensa se suele decir algo si no lo puedes compensar algo a menos que se pueda» competencias de RRHH en términos número de herramientas técnicas de respuesta de 360 muestra una competencia para construir las recompensas basadas en la puntuación en las competencias de los otros profesionales e

Desarrollo de los profes

Para poder desarrollar una empresa puede utilizar el número internos y externos, así como programas dentro de la empresa de RRHH. Éstos pueden ser semanales. La tabla 7-3 muestra una semana. Tal y como indica la estrategia empresarial, papel de los profesionales de RRHH en el diseño de la organización, cambio e interacciones co

Diversas empresas han utilizado se en este diseño básico de RRHH de Eastman Kodak en ocho semanas. A cada

entes a nivel técnico y
vacentes al ámbito de
el nuevo directivo au-
ó un plan más orienta-
ra poder generar prác-
petencia estratégica de
el tiempo mediante la
ades empresariales ge-

bién sirve como herra-
k Welch, director gene-
original al defender la
los directivos de «vivir»
directivos de su empre-
o en la consecución de
clave que la organiza-
sidad en clarificar estos
qué grado los directivos

presa, los profesionales
ultados que consiguen
o hemos explorado un
I. Hemos visto que las
os expuesto a lo largo
estas competencias de
ituación y, como parte
los investigadores desa-
ento de los profesiona-
nsiste en unas sesenta
nto un profesional de
ilizado más de treinta
ra los profesionales de
de las empresas. Si se
las empresas a diseñar
RRHH. También exis-

ten otras herramientas similares de evaluación [por ejemplo, Society for Human Resource Management (Sociedad para la gestión de recursos humanos) cuenta con una] o a veces las propias empresas crean unas particulares. Sea como sea, la herramienta se convierte en una guía visible que muestra las competencias que los profesionales de RRHH deberían demostrar y un mecanismo para evaluar hasta qué punto las manifiestan en el presente.

Al evaluar las competencias de RRHH, una empresa también tiene que relacionar las recompensas con las competencias demostradas. Tal y como se suele decir «por una recompensa se hace lo que sea», aunque es difícil recompensar algo si no lo puede medir y, por la misma regla, es difícil medir algo a menos que se pueda definir con claridad. Al especificar las competencias de RRHH en términos de conducta, una empresa puede utilizar el número de herramientas de evaluación que desee (como por ejemplo la técnica de respuesta de 360 grados) para juzgar en qué medida una persona demuestra una competencia concreta. Después, la empresa podrá distribuir las recompensas basándose en la competencia general, en la mejora de la puntuación en las competencias o en una competencia comparada con la de los otros profesionales del grupo de RRHH.

Desarrollo de los profesionales de RRHH

Para poder desarrollar talento en los profesionales de RRHH, una empresa puede utilizar el número que desee de programas de formación internos y externos, así como experiencias de desarrollo concretas. Los programas dentro de la empresa suelen tener más asistencia de personal de RRHH. Éstos pueden ser cursillos de un día o pueden durar hasta dos semanas. La tabla 7-3 muestra un diseño prototípico de un cursillo de una semana. Tal y como indica, los programas suelen incluir módulos de estrategia empresarial, papel de RRHH, RRHH como papel estratégico, mejores prácticas de RRHH (personal, desarrollo, medidas y recompensas, diseño de la organización, comunicación), habilidades de asesoramiento o cambio e interacciones con los directivos de la empresa.

Diversas empresas han desarrollado sus propias innovaciones basándose en este diseño básico. Por ejemplo, el programa de desarrollo de RRHH de Eastman Kodak consistía en cinco sesiones de un día divididas en ocho semanas. A cada participante se le pedía que trajese un cliente

racional o un especialista (RH) el primer día y también les pidieron a sus clientes de los profesionales de esta de lo que los clientes el primer día, los clientes volaron de RRHH. Durante las expectativas, los requerimientos del futuro.

ral Electric, que puso en las de duración. Antes de promocionaron el curso con los retos actuales de equipo, organizando el programa, los participantes de RRHH que propusieron recomendaciones de vivo ejemplo de aprendices aplicar su conocimiento a veces hacían presentes modelos sobre la actuación de RRHH y la empresa.

revelan lo mucho que

semana de duración

Cuarto día **Quinto día**

<p>Ser un agente o un asesor de cambio en RRHH: aprender y aplicar un modelo de cambio.</p>	<p>Liderazgo personal: fomentar la creatividad.</p>
---	---

	Primer día	Segundo día	Tercer día	Cuarto día	Quinto día
		compartir los objetivos y el diagnóstico de la empresa.			
Tarde	Papel de RRHH y productos. Competencias de los profesionales de RRHH.	Mejores prácticas de RRHH: personal y desarrollo.	Mejores prácticas de RRHH: diseño organizativo y comunicación	Medir la efectividad de RRHH.	Plan de acción para el negocio, la función de RRHH y los trabajadores. Comprometerse a actuar.

En Digital and Amoco, por ejemplo, los profesionales de RRHH recibieron una experiencia de desarrollo secuencial. Ambas empresas se centraron en la primera semana de formación en las prácticas de RRHH y la segunda semana puso de relieve el pensamiento estratégico y empresarial aplicado a RRHH. En ambas empresas el promotor del curso fue un alto ejecutivo de RRHH que presentó su visión de RRHH y contestó a las preguntas planteadas. Por su parte, General Mills, pidió a los participantes que hicieran una sesión de 360 grados de respuesta sobre el papel de RRHH antes de asistir al programa. Durante el curso, estos datos ayudaron a los participantes a identificar los puntos fuertes y flojos de RRHH y a llegar a aspectos concretos de acción. En Saudi Aramco se repartió a los participantes y a los clientes una encuesta sobre el papel de RRHH y después se utilizó como referencia de la calidad de RRHH. Seis meses después del programa, la empresa midió el progreso volviendo a entregar a los participantes y clientes la misma encuesta.

Además de las oportunidades internas de desarrollo de RRHH, existen otras muchas oportunidades externas de aprendizaje, programas que pueden subrayar el conocimiento general o las habilidades técnicas de RRHH. Por ejemplo, WorldatWork ofrece programas sobre tendencias de incentivos. También puede haber programas que ofrecen asociaciones, universidades, empresas de asesoramiento, consorcios (por ejemplo, en Estados Unidos, hay muchos programas propuestos por Cornell University's School of Industrial and Labor Relations) o programas públicos (por ejemplo, los programas para directivos de RRHH de University of Michi-

gan)¹³. Estos programas externos son similares a los internos a excepción de que los primeros permiten a los participantes observar cómo se enfrentan otras empresas a problemas similares. Por ejemplo, en un programa de directivos de RRHH que impartió Michigan hace poco, los cuarenta participantes eran de doce países distintos, de distintos sectores (productos de consumo, servicios financieros, mercancías, alta tecnología, etcétera) y pertenecían a empresas con distintas políticas. Así, los participantes pudieron ver cómo un conjunto de principios básicos se aplicaba a cada caso concreto y pudieron aprender los unos de los otros. Por ejemplo, había algunos participantes cuyas empresas habían pasado por fusiones y adquisiciones y pudieron enseñar al resto de la clase su lista de actividades con «debida diligencia de RRHH» antes y después de la fusión. Estas cinco listas se repartieron entre los participantes que no habían estado nunca directamente involucrados en una fusión, de forma que pudiesen aprender de los demás y crear su propia lista en caso de que lo necesitasen en su empresa.

Por último, los profesionales de RRHH también pueden desarrollar sus habilidades mediante unos trabajos y experiencias específicas. Por ejemplo, en la empresa PPG Industries los altos directivos consideran que los profesionales de RRHH pueden desarrollar competencias básicas mediante las responsabilidades y experiencias de sus puestos de trabajo, mediante experiencias en cursillos o de ambas formas. La tabla 7-4 muestra las pautas de desarrollo de PPG según los siguientes ciclos temporales: primer año, de 2 a 4 años y de 5 a 9 años. Esta empresa cree que perfeccionar estas competencias a lo largo del tiempo es una responsabilidad conjunta de los profesionales de RRHH y de sus supervisores (hay que tener en cuenta que los ciclos temporales de PPG se ofrecen como una pauta y podrían variar en otras empresas o según las circunstancias de la organización o del personal).

Tabla 7.4. Guía de desarrollo para los profesionales de RRHH de la empresa PPG Industries

Función	Primer año	De 2 a 4 años	De 5 a 9 años
<i>Selección y contratación</i>	Técnicas de selección	Contratación de diplomados y licenciados	ASESORAMIENTO interno sobre personal y estructura

13. Wayne Brockbank, Dave Ulrich y Dick Beatty, «HR Professional Development: Creating the Future Creators at the University of Michigan Business School», *Human Resource Management* 38 (Verano 1999), 111-117.

Función	Principales competencias
<i>Formación y desarrollo</i>	Formación y desarrollo de procesos Formación y desarrollo de educación empresarial
<i>Incentivos y beneficios</i>	Contenido de programas de beneficios Beneficios empresariales Formación de servicios de información e investigación Análisis e y ahorro
<i>Relaciones laborales e industriales</i>	Habilidades

los internos a excepción de observar cómo se enfrentan. Por ejemplo, en un programa que hace poco, los cuarenta y cinco distintos sectores (productos, alta tecnología, etcétera). Así, los participantes básicos se aplicaba a cada uno de los otros. Por ejemplo, habían pasado por fusiones y se les dio una clase su lista de actividades después de la fusión. Estas actividades que no habían estado disponibles, de forma que pudiesen hacer caso de que lo necesitasen

también pueden desarrollar experiencias específicas. Por ejemplo, los directivos consideran que el desarrollo de competencias básicas mediante sus puestos de trabajo, es una responsabilidad de los supervisores (hay que tener en cuenta que ofrecen como una pausa en las circunstancias de la or-

de RRHH de la empresa

os	De 5 a 9 años
de	Asesoramiento interno sobre personal y estructura

HR Professional Development: Business School», Human Re-

Función	Primer año	De 2 a 4 años	De 5 a 9 años
<i>Formación y desarrollo</i>		No contrataciones Reducción de personal	Contratación de personal experimentado
	Formación de proceso de calidad	Desarrollo y presentación de programas	Formación de liderazgo
	Formación y educación empresarial	Cumplir con las previsiones en liderazgo	Proceso de planificación de desarrollo individual
		Gestión en equipo, equipos de trabajo autogestionados, etcétera	
<i>Incentivos y beneficios</i>		Formación de operadores y personal de mantenimiento	
	Contenido del programa de beneficios		Preparación de la descripción de puestos de trabajo
	Beneficios empresariales		Evaluación de los puestos de trabajo y administración de los incentivos
	Formación en Servicios de información, investigación e informática		
<i>Relaciones laborales e industriales</i>	Análisis de Inversión y ahorro		
	Habilidades básicas	Administración de contratos e investigación de agravios	Arbitraje Negociación, preparación y participación

Función	Primer año	De 2 a 4 años	De 5 a 9 años
<i>Administración y sistemas de personal</i>	Política y administración	Prácticas preventivas de relaciones laborales	Proceso de relaciones laborales Preparación ante huelga
	Áreas reguladoras (área de pago, programa de apoyo para la programación ADA, salario y hora)	Aspectos diversos de personal Examinar que todo esté conforme y también los cargos de discriminación	Gestión del rendimiento y sistemas y prácticas de valorización de los puestos de trabajo.
<i>Seguridad, salud y entorno</i>	Administración y seguridad laboral e indemnizaciones de los trabajadores.	Seguir la ley sobre las discapacidades	Asuntos de seguridad
	Operaciones de fábrica y riesgos operacionales		
<i>Comunicaciones</i>	Publicaciones y reuniones con los empleados		
<i>Relaciones gubernamentales y comunitarias</i>		Iniciativas de relaciones comunitarias	Prácticas de relaciones gubernamentales.
<i>Capacidad de gestión empresarial</i>			Creación de presupuestos y de informes financieros Estrategia empresarial y proceso de planificación

General Electric constituido veinte experiencias (crear competencias en RRHH en GE). Según GE, su talento mediante su trabajo grupo de operaciones y con experiencias de desarrollo, forzar las actividades de teóricos de RRHH como bank, Lee Dyer, Edward L. Schneier.

Resumen: las nuevas c

Este libro aporta nuevas problemas que ejercen más que las ideas que hemos este momento de desarrollo seguros de que estas profesión evolucione de fo do en los últimos años. En les de RRHH van a tomar de este libro, tendrán que incluir lo que denominamo embargo, las otras cinco di tratamos con anterioridad como un legítimo socio estr mo gestionar estas competencias puede servir como pl tir de ahora.

De 5 a 9 años	
Procesos de relaciones laborales	
Preparación ante huelga	
Gestión del rendimiento y sistemas y prácticas de valorización de los puestos de trabajo.	
Asuntos de seguridad	
Prácticas de relaciones gubernamentales.	
Creación de presupuestos y de informes financieros	
Estrategia empresarial y proceso de planificación	

General Electric constituye otro ejemplo apto. Esta empresa ha identificado veinte experiencias de desarrollo que considera importantes para crear competencias en RRHH (véase «Oportunidades de Desarrollo de RRHH en GE»). Según GE, los profesionales de RRHH pueden aumentar su talento mediante su trabajo diario, la rotación de puestos, trabajo en el grupo de operaciones y cooperación con otros directivos. Además de estas experiencias de desarrollo, GE ha preparado una lista de lectura para reforzar las actividades de desarrollo en el trabajo que contienen a grandes teóricos de RRHH como Chris Argyris, Richard Beatty, Wayne Brockbank, Lee Dyer, Edward Lawler, George Milkovich, Jeffrey Pfeffer y Craig Schneier.

Resumen: las nuevas competencias profesionales

Este libro aporta nuevas perspectivas y metodologías para atajar los problemas que ejercen más presión sobre los directivos de RRHH. Creemos que las ideas que hemos explorado son especialmente apropiadas en este momento de desarrollo de la profesión de RRHH. Sobre todo, estamos seguros de que estas perspectivas y herramientas ayudarán a que la profesión evolucione de forma apasionada y rápida tal y como ha ocurrido en los últimos años. En este capítulo sostenemos que, si los profesionales de RRHH van a tomar esta nueva vía y a aprovecharse de todas las ideas de este libro, tendrán que ampliar sus competencias profesionales para incluir lo que denominamos la gestión estratégica del rendimiento. Sin embargo, las otras cinco dimensiones de la competencia de RRHH que tratamos con anterioridad también son esenciales para que RRHH sirva como un legítimo socio estratégico. Junto con un entendimiento sobre cómo gestionar estas competencias de RRHH, este modelo de seis dimensiones puede servir como plantilla para los profesionales de RRHH a partir de ahora.

H en Ge

ción entre los empleados

ción efectiva

in

presarial

dades

8

Pautas para implementar un cuadro de mando de RRHH

Desarrollar un cuadro de mando de RRHH e implementarlo son dos cosas distintas. Tal y como nuestro compañero Steve Kerr puntualiza, cualquier esfuerzo de cambio tiene dos elementos genéricos definidos por esta ecuación:

$$\text{Cambio Efectivo} = \text{Calidad} \times \text{Aceptación (o CE = C x A)}.$$

La calidad significa los aspectos técnicos del cambio que se han definido claramente. En los capítulos anteriores, definimos los elementos técnicos de un cuadro de mando de RRHH. Asimismo, mostramos cómo el cuadro de mando debe estar ligado a la estrategia empresarial, para ser congruente con la arquitectura de RRHH de la empresa (la función de RRHH, los sistemas de RRHH y las conductas de los empleados) y poder salir victorioso en las pruebas de validez y fiabilidad. Sin embargo, un cuadro de mando de RRHH de *alta calidad* no tiene suficiente con garantizar el éxito, ya que también necesita la *aceptación*, puesto que sin ella este esfuerzo de cambio podría empezar con entusiasmo e ilusión, pero pronto se desvanecería.

Este capítulo explica cómo conseguir el elemento de aceptación en su cuadro de mando, es decir, cómo ser disciplinado al impartir lecciones de cambio de gestión para la implementación del cuadro de mando integral que diseñe. No le servirá de gran ayuda para saber el contenido del cuadro de mando, pero sí le señalará unas pautas para poner en práctica este sistema. Este capítulo aporta a los encargados de implementar el cuadro de mando de RRHH un plan de acción.

Lecciones generales para el cambio

La mayoría de los esfuerzos de cambio se quedan cortos y no cumplen sus objetivos. Tal y como Peter Senge y sus compañeros afirmaron en su

informe, la mayoría de los esfuerzos para crear organizaciones de aprendizaje no alcanzaron los resultados deseados¹. Ron Ashkenas escribe que sólo del veinticinco al treinta por ciento de los esfuerzos de cambio tienen éxito² y James Champy comparte hallazgos similares en su trabajo de reingeniería, dando unos informes de índices de éxito de un veinticinco a un treinta y tres por ciento³. Está claro que las intervenciones (a pesar de lo bien intencionadas y pensadas que estén) son mucho más difíciles de implementar de lo que se puede creer en un principio.

También en esta tendencia hemos visitado muchas empresas que creían que era importante establecer y utilizar un cuadro de mando de RRHH y a menudo expresaban un enorme interés inicial en este enfoque, realizaban un cursillo o dos sobre cómo empezar a utilizar los cuadros de mando, determinaban qué indicadores de RRHH eran más importantes, realizaban un seguimiento una o dos veces y después descubrían que su compromiso con el trabajo de medición de RRHH era más retórico que real. En la mayoría de los casos, la «C» de calidad o el aspecto técnico del cuadro de mando es bastante viable (los directivos pueden identificar los indicadores adecuados y crear índices para evaluarlos), pero *reflexionar con calidad* sobre el cuadro de mando de RRHH requiere un cambio en el programa que no suele ocurrir. De esta forma, las empresas fracasan a la hora de aplicar sus lecciones de cambio de gestión en la implementación del cuadro de mando.

Se ha escrito mucho sobre cómo asegurarse de que se sucedan en la realidad los cambios deseados. En su trabajo en General Electric, Steve Kerre, Dave Ulrich y sus compañeros pensaron en una metáfora apropiada para efectuar un buen cambio que consiste en pensar en la lista que repasa un piloto antes de emprender un vuelo. Está claro que cualquier piloto que vaya a volar hace un seguimiento primero de una lista para asegurarse de que el avión está preparado. Esta lista no es una herramienta de aprendizaje y, de hecho, mejor que así lo sea porque a la mayoría no nos gustaría entrar en un avión si supiésemos que esta lista está

1. P. M. Senge, A. Kleiner, C. Roberts, R. Ross, G. Rother y B. Smith, *The Dance of Change: The Challenges of Sustaining Momentum in Learning Organizations* (Nueva York, Currency Doubleday, 1999).

2. Ron Ashkenas, «Beyond the Fads: How Leaders Drive Change with Results», *Human Resource Planning* 17, n.º 2 (1994), 25-44.

3. James Champy, *Reengineering Management: The New Mandate for Leadership* (Nueva York, Harper Business, 1995).

enseñándole al piloto. Es mejor. Además, el piloto debe de la lista, sin falta, cada los pilotos experimentados perencia e investigación está en cómo pasar de lo Kerr y Ulrich crearon un que ocurriesen cambios y equivalente a una disciplina cambio.

Jeffrey Pfeffer y Robert cómo evitar las «trampas» traducir el conocimiento e vo de recursos humanos o RRHH deberá seguir com se multiplicarán las proba cuadro de mando.

Por supuesto, ha surgido gos esenciales de un caml características que deberían Kotter sugiere ocho punto cambio de Michael Beer utilización de una lista co seguimiento. El problema ta de entendimiento sobre cómo hacer lo que hay que

Puesto que tenemos la en General Electric, vamos ción y mantenimiento de

4. Jeffrey Pfeffer y Robert L. School Press, 2000).

5. Véase Douglas Smith, *Talent and Performance* (Reading, MA, ton, Massachusetts, Harvard Bu y Bert Spector, «Why Change Pr 68, n.º 6 (noviembre-diciembre 1

6. Dave Ulrich, *Human Resources School Press, 1997).*

organizaciones de aprendizaje. Ashkenas escribe que los esfuerzos de cambio tienen más éxito en su trabajo de intervenciones (a pesar de ser mucho más difíciles de implementar).

Muchas empresas que creían en el cuadro de mando de RRHH y en este enfoque, realizaron los cuadros de mando más importantes, pero después descubrieron que su RRHH era más retórico que práctico o el aspecto técnico del cuadro no pueden identificar los cambios, pero reflexionar con cuidado sobre un cambio en el propósito de las empresas fracasan a la hora de implementarlo.

De que se sucedan en la General Electric, Steve Jobs usó una metáfora apropiada para pensar en la lista que resultó clara que cualquier primer paso de una lista para esta lista no es una herramienta si lo sea porque a la mayoría de nosotros que esta lista está

enseñándole al piloto. Es decir, cuantas menos sorpresas contenga, mejor. Además, el piloto deberá completar y revisar cada una de las acciones de la lista, sin falta, cada vez que se prepare para un vuelo. Al igual que los pilotos experimentados, la mayoría de los directivos saben por su experiencia e investigación cómo hacer que los cambios ocurran. El reto está en cómo pasar de lo que *saben* a lo que *hacen*. En General Electric, Kerr y Ulrich crearon una «lista de seguimiento de piloto» para lograr que ocurriesen cambios y para ayudar a los directivos a desarrollar el equivalente a una disciplina de piloto al aplicar la lista a los proyectos de cambio.

Jeffrey Pfeffer y Robert Sutton eligieron este tema en su trabajo sobre cómo evitar las «trampas ocultas» (como el problema de no saber cómo traducir el conocimiento en acciones)⁴. Para evitar esta trampa, un directivo de recursos humanos que desea implementar un cuadro de mando de RRHH deberá seguir con rigor una lista de seguimiento de cambios. Así se multiplicarán las probabilidades de que la empresa diseñe y utilice el cuadro de mando.

Por supuesto, ha surgido un amplio debate sobre cómo definir los rasgos esenciales de un cambio con éxito. Douglas Smith identifica diez características que deberían tener quienes emprenden un cambio; John Kotter sugiere ocho puntos clave para liderar un cambio y el modelo de cambio de Michael Beer cuenta con cinco factores clave⁵ pero, más que la utilización de una lista concreta, lo importante es utilizar alguna lista de seguimiento. El problema al implementar el cambio no reside en una falta de entendimiento sobre *qué* hacer, sino en una falta de disciplina sobre *cómo* hacer lo que hay que hacer.

Puesto que tenemos la experiencia de la lista de seguimiento utilizada en General Electric, vamos a utilizarla para ampliar algunas pautas de creación y mantenimiento de un cuadro de mando de RRHH⁶. Un equipo de

4. Jeffrey Pfeffer y Robert I. Sutton, *The Knowing-Doing Gap* (Boston, Harvard Business School Press, 2000).

5. Véase Douglas Smith, *Taking Charge of Change: Ten Principles for Managing People and Performance* (Reading, MA, Addison Wesley, 1996), John Kotter, *Leading Change* (Boston, Massachusetts, Harvard Business School Press, 1996) y Michael Beer, Russell Eisenstat y Bert Spector, «Why Change Programs Don't Produce Change», *Harvard Business Review* 68, n.º 6 (noviembre-diciembre 1990), 158-166.

6. Dave Ulrich, *Human Resource Champions* (Boston, Massachusetts, Harvard Business School Press, 1997).

agentes de cambio internos y externos diseñaron la lista de seguimiento de cambio de GE⁷ a partir de la revisión y resumen de más de cien artículos y libros sobre cambios individuales, de equipo y de organizaciones que sintetizaron en siete factores clave. Estos factores tienen una validez convergente, puesto que son consistentes con la investigación realizada en otros modelos de cambio. De hecho, se extraen de ahí y además tienen validez real, puesto que los directivos de GE han confirmado que les han ayudado a que el cambio se produjese. Por último, también tienen validez de despliegue, ya que se han utilizado en su forma presente o adaptada en miles de proyectos de cambio en cientos de empresas. La tabla 8-1 muestra estos siete factores y sus definiciones⁸.

Los siete factores de la tabla 8-1 se han aplicado en multitud de situaciones y, por esa razón, nos ofrecen lecciones generales para saber implementar un cuadro de mando de RRHH. En primer lugar, la organización debe llevar a cabo los siete factores en orden para que el cuadro de mando se pueda poner en práctica. El proceso de iniciación y mantenimiento del sistema puede ser iterativo, es decir, puede tener que volver a alguno de los pasos iniciales varias veces, pero en general suele seguir el orden mostrado en la tabla.

En segundo lugar, puede utilizar los factores para crear un perfil de la capacidad actual de cambio de su empresa respecto a un proyecto concreto (además de respecto al cuadro de mando de RRHH). Puede generar este perfil puntuando hasta qué grado se da en su empresa cada uno de los siete factores, utilizando una escala de 0 a 100, creando un marcador como el ilustrado en la figura 8-1. Durante la fase de planificación, se puede utilizar el perfil como un inventario de los puntos fuertes y flojos del proceso de cambio *actual* de su empresa. Cuando considera los esfuerzos de cambio en el pasado ¿dónde fue especialmente efectiva la empresa y dónde se quedó corta? Así podrá centrarse en las áreas que necesitan mayor atención.

Por ejemplo, la experiencia reflejada en la figura 8-1 es probablemente típica en muchas empresas. Existe un grupo de directivos bastante entusiastas con el cambio, pero sólo saben crear modestamente un sentido

7. Este equipo de diseño incluyó a Steve Kerr, Dave Ulrich, Craig Schneider, Jon Biel, Ron Gager y Mary Anne Devanna (externos a GE) y Jacquie Vierling, Cathy Friarson y Amy Howard (trabajadores de GE).

8. Este material se ha adaptado de Ulrich, *Human Resource Champions*, cap. 6.

compartido de urgencia coherente de futuro si se den la necesidad de cambio a la hora de articular este. Puesto que los elementos del proceso de cambio para crear y ampliar el compromiso no es persuasivo, otros niveles institucionales reforzarían y apoyarían el mensaje que no haya éxito si el cambio nunca se produce. La tabla 8-2 ofrecemos a continuación un ejemplo de éxito cada uno de los pasos.

Tabla 8.1. Factores clave y sus definiciones

Factores clave para un cambio exitoso

1. Liderar el cambio (quién es el responsable)

2. Crear una necesidad compartida (por qué hay que hacerlo)

3. Dar forma a una visión (cómo será todo cuando se haya producido el cambio)

4. Mover el compromiso (quién más necesita implicarse)

en la lista de seguimiento tienen de más de cien artículos y de organizaciones que no tienen una validez convalidada por la investigación realizada en el mundo real y además tienen validación confirmada que les han dado. También tienen validez para el presente o adaptada en el futuro. La tabla 8-1 mues-

trada en multitud de situaciones generales para saber implementar un cuadro de mando en un lugar, la organización y el mantenimiento del cuadro de mando para que el cuadro de mando sea útil y mantenerlo para que volver a alguno de los pasos puede seguir el orden mos-

trada para crear un perfil de la organización respecto a un proyecto concreto (de RRHH). Puede generar un cuadro de mando para su empresa cada uno de los años, creando un marcador de tiempo y de planificación, se pueden encontrar puntos fuertes y flojos del cuadro de mando y se considera los esfuerzos para hacer más efectiva la empresa en las áreas que necesitan

La figura 8-1 es probablemente un cuadro de directivos bastante enriquecido y modestamente un sentido

de Ulrich, Craig Schneier, Jon Biel, y Laurie Vierling, Cathy Friarson

en *Success Champions*, cap. 6.

compartido de urgencia de cambio y no aciertan a comunicar una visión coherente de futuro si se implementa el cambio. Estos directivos entienden la necesidad de cambio y cómo sería el futuro, pero no son efectivos a la hora de articular esta visión y trasladarla al resto de la organización. Puesto que los elementos base no son tan efectivos como deberían, el resto del proceso de cambio se ve afectado negativamente y resulta muy difícil crear y ampliar el compromiso de cambio fuera de este grupo, ya que el mensaje no es persuasivo. El resultado es que hay poco apoyo para cambiar otros niveles institucionales como los sistemas de recompensas, que reforzarían y apoyarían el cambio. Vistas así las cosas, no resulta sorprendente que no haya éxitos anteriores que demuestren progreso y que el cambio nunca se produzca y se convierta tan sólo en «el tema del mes». En la tabla 8-2 ofrecemos algunas recomendaciones para llevar a cabo con éxito cada uno de los pasos.

Tabla 8.1. Factores clave y procesos para hacer que se produzca el cambio

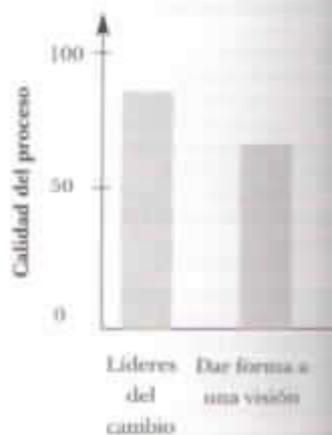
Factores clave para un cambio con éxito	Preguntas para evaluar y conseguir el cambio
1. <i>Líderes del cambio</i> (quién es el responsable)	<p>¿Hay un líder que... defiende y promueve el cambio? demuestra un compromiso público para que se produzca? acumula recursos para mantenerlo? invertirá tiempo y atención personal para realizar un buen seguimiento?</p>
2. <i>Crear una necesidad compartida</i> (por qué hay que hacerlo)	<p>¿Los empleados... ven la necesidad de cambio? entienden por qué es importante el cambio? ven cómo les ayudará a ellos o a la empresa a corto y largo plazo?</p>
3. <i>Dar forma a una visión</i> (cómo será todo cuando se haya producido el cambio)	<p>¿Los empleados... ven los resultados del cambio en términos de conducta (es decir, ¿qué harían de forma distinta como resultado del cambio?)? están ilusionados en conseguir esos resultados? entienden cómo beneficiará el cambio a los clientes y a los inversores?</p>
4. <i>Movilizar el compromiso</i> (quién más necesita implicarse)	<p>¿Los promotores del cambio... reconocen quién más necesita estar comprometido con el cambio para que suceda?</p>

Factores clave para un cambio con éxito	Preguntas para evaluar y conseguir el cambio
5. <i>Crear sistemas que faciliten el cambio</i> (cómo se institucionalizará)	<p>¿Los promotores del cambio... saben cómo crear una coalición de apoyo para el cambio? cuentan con la capacidad para conseguir el apoyo de personas clave en la organización? tienen la capacidad para crear una matriz de responsabilidades para hacer que ocurra el cambio?</p>
6. <i>Controlar y demostrar el progreso</i> (cómo se medirá)	<p>¿Los promotores del cambio... entienden cómo mantener el cambio mediante las modificaciones de los sistemas de RRHH (por ejemplo, personal, formación, incentivos, recompensas, estructura, comunicación)? reconocen la inversión tecnológica requerida para implementar el cambio? tienen acceso a los recursos financieros necesarios para sostener el cambio?</p>
7. <i>Hacer que dure</i> (cómo se empezará y se mantendrá)	<p>¿Los promotores del cambio... entienden cómo mantener el cambio mediante las modificaciones de los sistemas de RRHH (por ejemplo, personal, formación, incentivos, recompensas, estructura, comunicación)? reconocen la inversión tecnológica requerida para implementar el cambio? tienen acceso a los recursos financieros necesarios para sostener el cambio?</p>

En tercer lugar, la lista de seguimiento del cambio ofrece un enfoque disciplinado para controlar los factores clave que requieren mayor atención. Por ejemplo, en muchas iniciativas de medición de RRHH, la razón para utilizar la medición queda bien clara para la mayoría (es decir, hay una gran necesidad), pero la visión de lo que comportará es vaga. En estos casos, en vez de empezar a realizar conferencias, discursos y cursillos sobre la necesidad de la medición, la organización debería centrarse en clarificar y comunicar la visión que hay tras el cuadro de mando de RRHH.

Por último, la lista de seguimiento puede servir como un nuevo lenguaje poderoso para hablar sobre cómo podría implementar la empresa su cuadro de mando de RRHH. Para ilustrarlo, en General Mills, los profe-

Figura 8.1. Perfil del proceso de c
Evalúe la calidad



sionales de recursos humanos ayudaron a sus clientes mediante una serie de iniciativas. A forma de pensar y discutir sobre cómo asegurarse de un cambio efectivo y duradero.

Aplicar lecciones de de RRHH

Cuando una empresa inicia una iniciativa o proyecto, las probabilidades del proyecto son...

Tabla 8.2. Pautas para implementar el cuadro de mando de RRHH

Aspectos de la lista de seguimiento de cambio	Preguntas orientativas para los promotores del cambio	Pautas sugeridas para la implementación del cambio
1. Líderes del cambio	¿Quién es el encargado del esfuerzo de cambio? ¿Quiénes lo promueven? ¿Quiénes lo defienden?	1. Se necesitan dos promotores (un directivo de la empresa y un directivo de RRHH). 2. Se requiere un defensor del cambio; alguien especializado en la medición de RRHH. 3. Necesidad de un equipo de asesoramiento que supervise el trabajo.
2. Crear una necesidad compartida	¿Por qué crear un cuadro de mando de RRHH? ¿Cómo encaja en nuestra empresa?	1. Crear un caso empresarial para RRHH y su cuadro de mando. 2. Compartir este caso con los directivos de la empresa y con RRHH. 3. Distribuir del 3 al 5% del presupuesto de RRHH en medición.
3. Dar forma a una visión	¿Cuál es el resultado deseado del cuadro de mando?	1. Definir los resultados deseados del cuadro de mando de RRHH. 2. Preparar indicadores clave que se puedan seguir y controlar, y especificar cómo será el seguimiento. 3. Definir las decisiones que se tomarán al utilizar estos indicadores. 4. Crear un mecanismo para recoger los datos de los indicadores.
4. Movilizar el compromiso	¿Quién necesita apoyar el proyecto?	1. Identificar a las personas clave cuyo apoyo es necesario para el proyecto. 2. Averiguar cómo comprometer a estas personas para conseguir su apoyo.
5. Crear sistemas que faciliten el cambio	¿Cómo se crean sistemas que apoyen y mantengan el cambio?	1. Escoger a las personas adecuadas para que pongan en marcha el proyecto. 2. Asegurar que se poseen buenos incentivos. 3. Asegurarse de que el grupo de medición de RRHH cuenta con el personal adecuado. 4. Crear un plan de comunicación para la medición de RRHH. 5. Invertir en requisitos tecnológicos para ejecutar el cuadro de mando de RRHH. 6. Hacer la inversión financiera requerida.

Aspectos de la lista de seguimiento de cambio

6. Controlar y demostrar el progreso

7. Hacer que dure

Líderes del cambio

Hay muchas más profesiones (ya sean los promotores o los defensores) que aboga por el cambio, vea para hacer que ocurra. A los dos promotores. El Promotor principal solicita un cuadro de mando de RRHH y a cabo la iniciativa, su estrategia empresarial y a

En GTE, el vicepresidente de Recursos Humanos, ha promovido la participación activa del personal en el seguimiento. Él resaltó que la participación activa del personal de bajo rendimiento en el cuadro de mando de RRHH y a aumentar el nivel de paz de utilizar el cuadro de mando de RRHH influyese en la participación de los ejecutivos a la iniciativa y al éxito del cuadro de mando de RRHH.

El promotor secundario es el responsable de un departamento. Esta persona promueve sus estrategias empresariales y hace que la arquitectura de RRHH

Aspectos de la lista de seguimiento de cambio	Preguntas orientativas para los promotores del cambio	Pautas sugeridas para la implementación del cambio
<p>Estado de RRHH</p> <p>Pautas sugeridas para la implementación del cambio</p> <p>Se necesitan dos promotores (un activo de la empresa y un defensor de RRHH).</p> <p>Se requiere un defensor del cambio: alguien especializado en la medición de RRHH.</p> <p>Necesidad de un equipo de seguimiento que supervise el proceso.</p>	<p>6. <i>Controlar y demostrar el progreso</i></p> <p>7. <i>Hacer que dure</i></p>	<p>¿Cómo se sostendrá y mantendrá el esfuerzo?</p> <p>1. Empezar con indicadores sencillos.</p> <p>2. Conseguir que los indicadores sean visibles y aplicables.</p> <p>3. Fijar los indicadores.</p> <p>4. Cambiar los indicadores con el tiempo si es necesario.</p>

Crear un caso empresarial para RRHH y su cuadro de mando. Compartir este caso con los activos de la empresa y con RRHH.

Distribuir del 3 al 5% del presupuesto de RRHH en medición.

Definir los resultados deseados del cuadro de mando de RRHH. Preparar indicadores clave que se puedan seguir y controlar, y explicar cómo será el seguimiento.

Definir las decisiones que se tomarán al utilizar estos indicadores.

Crear un mecanismo para recoger datos de los indicadores.

Identificar a las personas clave cuyo apoyo es necesario para el éxito.

Investigar cómo comprometer a esas personas para conseguir su apoyo.

Seleccionar a las personas adecuadas que pongan en marcha el proyecto.

Asegurar que se poseen buenos motivos.

Asegurarse de que el grupo de medición de RRHH cuenta con el personal adecuado.

Crear un plan de comunicación para la medición de RRHH.

Investir en requisitos tecnológicos para ejecutar el cuadro de mando de RRHH.

Hacer la inversión financiera necesaria.

Líderes del cambio

Hay muchas más probabilidades de que ocurra el cambio cuando los líderes (ya sean los promotores o los defensores) lo apoyan. Un promotor aboga por el cambio, ve el valor en él y se compromete a utilizar recursos para hacer que ocurra. A menudo, un cuadro de mando de RRHH tiene dos promotores. El *Promotor principal* suele ser el directivo de RRHH. Esta persona solicita un cuadro de mando de RRHH, asigna personal para llevar a cabo la iniciativa, se asegura de que este sistema coopera con la estrategia empresarial y asigna recursos al personal.

En GTE, el vicepresidente de RRHH Randy MacDonald buscó activamente la participación de los demás y les hizo responsables del rendimiento. Él resaltó que la intención del cuadro de mando de RRHH era desarrollar procesos altamente efectivos en RRHH en vez de identificar al personal de bajo rendimiento. Como líder del cambio, se comprometió a dar el mejor servicio posible a los empleados de GTE, a los clientes de RRHH y a aumentar el valor de RRHH en la empresa. MacDonald fue capaz de utilizar el cuadro de mando para hacer que esta premisa de valor de RRHH influyese en la empresa. De esta forma, el apoyo de los altos ejecutivos a la iniciativa de la medición del rendimiento fue clave para el éxito del cuadro de mando de RRHH en GTE.

El *promotor secundario* normalmente es el directivo de la empresa o de un departamento. Esta persona se centra en cómo puede cumplir la empresa sus estrategias empresariales y entiende la importancia del papel que la arquitectura de RRHH tiene en la implementación de la estrategia.

Sabe que medir la arquitectura de RRHH de una empresa mejorará las oportunidades de que ésta pueda conseguir sus objetivos y además, el promotor secundario se preocupa por la sabia inversión de los recursos de RRHH. Dada la escasez de recursos (en comercialización, diseño de productos o desarrollo de empleados) a la que se enfrentan muchas organizaciones, un buen directivo utiliza el cuadro de mando de RRHH para determinar cuánto invertir en la arquitectura de RRHH. Este promotor apoya la iniciativa de medición de RRHH, utiliza la información recopilada para tomar decisiones y pronunciar afirmaciones públicas sobre el negocio y mantiene al tanto a otros directivos para utilizar el sistema.

El defensor del cuadro de mando tiene la principal responsabilidad para hacer que se ponga en marcha. Esta persona suele ser un experimentado profesional de recursos humanos con responsabilidad del desarrollo de RRHH. El defensor suele formar un equipo para crear el cuadro de mando y a veces también es responsable de otras áreas de RRHH. Por ejemplo, en General Mills, el defensor también era quien se encargaba de los incentivos de la empresa. En Prudential, el responsable de aprendizaje tenía también el papel principal en la creación de un cuadro de mando de RRHH en la empresa. En GTE, el defensor era el director de planificación, Medición y Análisis de RRHH. Otras veces el defensor está encargado principalmente de RRHH, aplica lecciones de RRHH a la función del departamento y se encarga del buen funcionamiento de éste además del cuadro de mando.

El defensor debe dedicar al menos el veinte por ciento de su tiempo a la creación del cuadro de mando y, a menudo, reúne a un equipo de profesionales de RRHH del personal de la empresa, directivos empresariales o grupos financieros o contables que crea el caso empresarial para la medición de RRHH, elabora el cuadro de mando y controla su aplicación. El defensor debe contar con las competencias estratégicas de rendimiento que se citaron en el capítulo 7 y debe informar a menudo al alto equipo directivo de RRHH sobre el progreso del cuadro de mando, realizar un seguimiento de todos los pasos que evalúen los éxitos y fracasos y, cómo no, adaptar el cuadro de mando a los requisitos empresariales particulares.

Crear una necesidad

Un cambio tiene más posibilidades de fracasar que de tener éxito. Además, la resistencia al cambio. Pero si se hace bien, el cambio ofrece un impacto a corto plazo que puede superar las razones con los que se justificó el cambio.

Crear una necesidad de RRHH requiere un análisis de los factores de RRHH y de cómo se relacionan con la estrategia empresarial. Muchas empresas lo hacen o por lo menos se esfuerzan por hacerlo se pueda mantener. La medición de RRHH debe estar justificada por una razón, el defensor del cuadro de mando debe mostrar los resultados potenciales de la medición de RRHH. Los resultados deberían incluir una mejora en la eficiencia de RRHH, una mayor productividad de la empresa, conseguir una organización más competitiva. A veces, subrayar la necesidad de RRHH puede hacer preguntarse «¿Cómo se mide RRHH?». Sin un cuadro de mando de RRHH, las metas vagas basadas en las suposiciones sobre lo que el cuadro de RRHH aporta un impacto y las apoya en datos fiables.

Garret Walker afirma que el cuadro de mando de RRHH se creó cuando sucedían en el entorno empresarial cambios y nuevas necesidades de competencia de precios y un nuevo panorama competitivo y un nuevo enfoque de RRHH.

El equipo de altos ejecutivos era un factor esencial para la creación del cuadro de mando de RRHH.

empresa mejorará las actividades y además, el uso de los recursos de manera más eficiente, diseño de proyectos, muchas organizaciones de RRHH para desarrollar RRHH. Este promotor de información recopilada en publicaciones sobre el uso del sistema.

la responsabilidad para ser un experimentado en el desarrollo de un cuadro de mando de RRHH. Por ejemplo, se encargaba de los planes de aprendizaje de un cuadro de mando de RRHH. El director de planificación está encargado de RRHH a la función de implementación de éste ade-

por ciento de su tiempo se reúne a un equipo de directivos empresariales para analizar el caso empresarial para definir y controlar su aplicación de estrategias de rendimiento a menudo al alto nivel de un cuadro de mando, reanudar los éxitos y fracasos de los requisitos empresariales

Crear una necesidad compartida de cambio

Un cambio tiene más posibilidades de ocurrir cuando existe una razón para ello. Además, la razón para el cambio tiene que tener más peso que la resistencia al cambio. Puede que esta razón esté relacionada con el miedo («tendremos problemas si no cambiamos») o con la oportunidad («pasarán cosas buenas si cambiamos»). Cualquier esfuerzo de cambio también ofrece un impacto a corto y largo plazo y, por eso, es importante compartir las razones con los que se verán afectados.

Crear una necesidad compartida para implementar un cuadro de mando de RRHH requiere un entendimiento de la importancia de los indicadores de RRHH y de cómo éstos apoyan el buen funcionamiento de la estrategia empresarial. Invertir en los indicadores de RRHH porque otras empresas lo hacen o porque es algo común no hará que el cuadro de mando se pueda mantener. Tal y como hemos afirmado en este libro, la medición de RRHH debe estar ligada a los resultados empresariales. Por esta razón, el defensor del cuadro de mando deberá ser capaz de articular los resultados potenciales de la inversión en la iniciativa. Estos resultados podrían incluir una mejor distribución del tiempo y del dinero dedicado a RRHH, una mayor probabilidad de implementar la estrategia global de la empresa, conseguir empleados más productivos y comprometidos, una organización más competitiva y un aumento del valor del accionariado. A veces, subrayar la necesidad de un cuadro de mando de RRHH significa preguntarse «¿Cómo sabemos si estamos haciendo un buen trabajo en RRHH?». Sin un cuadro de mando, esta pregunta a veces lleva a respuestas vagas basadas en la experiencia personal de los intervinientes y en asunciones sobre lo que significa «bueno». Sin embargo, un cuadro de mando de RRHH aporta un contexto y una concreción a estas percepciones y las apoya en datos fiables.

Garret Walker afirma que la motivación de GTE para desarrollar un cuadro de mando de RRHH provenía de los cambios acelerados que se sucedían en el entorno empresarial. Desregulaciones, leyes de telecomunicaciones y nuevas necesidades de los clientes, oportunidades globales, competencia de precios y un alcance multinacional estaban creando un nuevo panorama competitivo que ponía de manifiesto el capital humano y un nuevo enfoque de RRHH. Según Walker,

El equipo de altos ejecutivos creyó que la capacidad competitiva de sus trabajadores era un factor esencial a la hora de determinar su capacidad para competir de

forma efectiva. Como respuesta a esta situación, desarrollamos una Estrategia de Capital Humano que se centraba en relacionar las capacidades de los trabajadores con las necesidades de la empresa. Los elementos clave de esta estrategia se centraban en el talento, el liderazgo, el desarrollo de los trabajadores y el servicio al cliente. Teníamos una buena misión y visión, una excelente estrategia, pero ninguna forma de medir cuantitativamente si éramos efectivos al implementarla. Gastar dinero y estar ocupados no era parte de la buena arquitectura de RRHH en nuestro sector empresarial, así que necesitábamos una forma para centrarnos en el rendimiento, clarificar la visión y reforzar la estrategia empresarial al mismo tiempo que se permitía el aprendizaje y el cambio⁹.

Al clarificar la necesidad de invertir en un cuadro de mando de RRHH, los defensores saltarían algunos obstáculos que normalmente crean resistencia. Por ejemplo, si el cuadro de mando sólo sopesa parte de la efectividad de RRHH, puede que aporte a los directivos de la empresa visiones distorsionadas de cómo se crea valor en la organización, que pueden derivar en malas decisiones. Una empresa creó un cuadro de mando que se basaba esencialmente en la productividad de los empleados y en los índices de eficiencia (ingresos/empleado, costes laborales/ingresos, etcétera). Los directivos de esta organización de ventas se centraron, así, en la eficiencia de los empleados en vez de en la competencia y, por consiguiente, decidieron reducir el número de personal para reducir los costes laborales. El resultado fue que no habían prestado atención a la calidad del personal que tenían contratado y esto acabó dañando el negocio. ¿Por qué? Porque los empleados más experimentados y caros hubiesen producido más ingresos a largo plazo que los que sobrevivieron a las reducciones de personal. Un defensor del cuadro de mando de RRHH puede evitar este tipo de trampas utilizando indicadores con un enfoque más efectivo.

Asimismo, los defensores del cuadro de mando también se pueden enfrentar a una potencial resistencia por parte de los propios profesionales de RRHH. Al igual que en cualquier otra función, algunas de estas personas no quieren que se mida su rendimiento porque estar en el departamento de RRHH sin medición alguna puede ser una profesión tranquila y sin amenazas. Con la medición viene la contabilidad y puede que haya empleados que no tengan la confianza o la competencia suficiente como para que su trabajo sea rentable con indicadores contables. Un defensor

9. Garret Walker, Director de Gestión del rendimiento estratégica de RRHH, GTE. Entrevista telefónica con el autor (Mark Huselid), agosto 2000.

Pautas para implementar un cuadro de mando

del cuadro de mando por formación extensiva y la personal posea las competencias necesarias.

Con la tendencia hacia la medición de RRHH, la medición de u en una prioridad. Las eficacizaciones pueden no reducir los costes a largo plazo como de paridad en el trabajo e des en la organización.

Por todas estas razones necesitan crear un caso para aumentar el cuadro de mando necesarias, informará a los directivos de RRHH a tomar decisiones profesionales de RRHH d

Dar forma a una visión

También hay más problemas que se entienden, si el resultado se entiende, se puede considerar como de conducción los que se ven afectados y asimismo las definiciones de los aspectos que forman p

La visión de un cuadro de mando de este sistema, afianzados de recopilación de datos para dar lugar a elecciones informadas del débil impacto de las p entre la arquitectura de R a implementar la estrategia cumplir sus objetivos emp los humanos, y a los ejecuciones de la arquitectura

del cuadro de mando puede sobrepasar esta resistencia mediante una formación extensiva y la inversión adecuada para asegurar que todo el personal posea las competencias necesarias para satisfacer las altas expectativas.

Con la tendencia hacia la externalización de muchas funciones de RRHH, la medición de un departamento de RRHH efectivo se convierte en una prioridad. Las eficiencias a corto plazo que puede ofrecer la externalización pueden no resultar sostenibles a medida que van apareciendo los costes a largo plazo como los proveedores de una única fuente, la falta de paridad en el trabajo externalizado de RRHH y la escasez de capacidades en la organización.

Por todas estas razones, los defensores del cuadro de mando de RRHH necesitan crear un caso empresarial convincente para inicializar e implementar el cuadro de mando. Esta lógica, elaborada con las capacidades necesarias, informará a los directivos de la empresa y ayudará a los ejecutivos de RRHH a tomar decisiones inteligentes además de inspirar a los profesionales de RRHH de la empresa.

Dar forma a una visión

También hay más probabilidades de que se produzca el cambio cuando el resultado se entiende, se articula y se comparte tanto en términos de aspiración como de conducta. Las aspiraciones dan energía y animan a todos los que se ven afectados por los resultados propuestos de la iniciativa y asimismo las definiciones de la conducta comunican acciones esperadas, dos aspectos que forman parte de una visión de éxito.

La visión de un cuadro de mando de RRHH define los resultados deseados de este sistema, afirmando que se calibrará y describiendo el proceso de recopilación de datos. Los resultados deseados pueden llevar a tomar elecciones informadas de inversión en RRHH, a identificar el fuerte y el débil impacto de las prácticas de RRHH, a documentar las relaciones entre la arquitectura de RRHH y los resultados empresariales y a ayudar a implementar la estrategia. Estos resultados impulsan a los directivos a cumplir sus objetivos empresariales mediante el departamento de recursos humanos, y a los ejecutivos de este departamento a gestionar los elementos de la arquitectura de RRHH.

Humanos en la empresa

ueron a los imperativos
n de su función. El cua-
rtamento de RRHH de
todos los directivos del
así:

petitiva sostenible en el futu-
zar de ser un Socio de Nego-
cio de la empresa. El cuadro
estrategia empresarial directa-
municamos el propósito esta-
to del rendimiento de RRHH
empleo de RRHH trabajo
de las acciones cotidianas con

controla la información
pítulo 3 vimos tanto los
de valor que pueden sos-
ncargado del sistema de-
arrial determinada por la
clave mediante las elec-
de empezar a diseñar el
normalmente incluye in-
tura de RRHH: conduc-
de RRHH. Así, debería
que es hacerse dos pre-
rendimiento de RRHH
altos directivos de la em-

ocerse cuando los que se
compromiso se puede es-
ción sobre el proceso de
tan como personas com-

prometidas. La investigación sobre el compromiso sugiere que cuando las personas se comportan de forma comprometida con una iniciativa en un foro público y por elección propia consiguen estar *aún más comprometidos* con la iniciativa¹¹.

El cuadro de mando de RRHH requiere tanto el compromiso de los directivos de la empresa como de los profesionales del departamento de RRHH. El compromiso de los primeros aumenta cuando ven la coordinación entre los indicadores de RRHH y la consecución de sus propios objetivos empresariales. Para ello, los procesos de RRHH se convierten en tempranos indicadores de causa de la buena implementación de la estrategia en el resto de la organización. El compromiso de los directivos también se afianza cuando se convierten en responsables de los indicadores de los que se hace el seguimiento. La organización, por su parte, puede animar a esta responsabilidad proponiendo unas primas o una porción del salario del directivo ligadas al cuadro de mando de RRHH. En Sears, las actitudes de los trabajadores, medidas por una encuesta de compromiso, constituían el treinta y tres por ciento de las primas de los directivos. Para los que tenían el potencial de conseguir altas primas, estos incentivos unidos a los indicadores de la arquitectura de RRHH captaban su atención y cambiaban su conducta. Otro ejemplo lo constituye una cadena de restaurantes que empezó a hacer un seguimiento de los empleados que se mantenían en sus puestos al darse cuenta de que los trabajadores que trabajaban de cara al público desde hacía tiempo daban una mayor calidad de servicio. Los directivos en esta organización eran los responsables de los resultados del restaurante, así que empezaron a contratar a personal que tenía más probabilidades de quedarse mucho tiempo en la empresa. Asimismo, también se centraron en establecer relaciones más positivas con los empleados y en dar forma a estrategias de retención de personal.

A veces, sólo con hacer públicos los datos del cuadro de mando de

11. G. R. Salancik, «Commitment and the Control of Organizational Behavior and Belief», en *New Directions in Organizational Behavior*, ed. B. M. Staw y G. R. Salancik (Malar, FL, Robert E. Drieger, 1977), 1-54; B.M. Staw y J. Ross, «Commitment to a Policy Decision: A Multi-Theoretical Perspective», *Administrative Science Quarterly* 23 (1978), 40-64; B. M. Staw y Ross, «Understanding Escalation Situations: Antecedents, Prototypes, and Solutions», en *Research in Organizational Behavior*, vol. 9, ed. B. M. Staw y L. L. Cummings (Greenwich, CT, JAI Press, 1987), B. M. Staw, «The Experimenting Organization», *Organizational Dynamics* 6 (1977), 2-18; B. M. Staw, «Knee-Deep in the Big Muddy: A Study of Escalating Commitment to a Chosen Course of Action», *Organizational Behavior and Human Performance* 16 (1976), 27-44.

RRHH se consigue un compromiso de los directivos. Una empresa de productos de consumo tenía dificultad para mantener a los futuros directivos de una sucursal. Ante el problema, el equipo directivo decidió que cada uno de los quince miembros del comité ejecutivo se convertiría en promotor de cinco nuevos directivos potenciales contratados por sucursal cada año durante cinco años. Con el tiempo, cada uno de los quince altos ejecutivos tenía veinticinco empleados relativamente nuevos a los que orientaba y asesoraba. Esta estrategia consistía en reunirse regularmente con los empleados, ofrecerles consejos profesionales y prestarles atención. Aunque el programa de asesoramiento no estaba incorporado en los informes de rendimiento formales de los quince altos ejecutivos, éstos ofrecían informes anuales de cuántas de estas veinticinco personas asociadas a cada uno abandonaba la empresa. Estos ejecutivos se comprometieron firmemente con el cuadro de mando de RRHH sencillamente porque su importancia y visibilidad eran obvias.

Los segundos, los directivos de RRHH, también deben estar comprometidos con el cuadro de mando. Si los aspectos de los que se realiza el seguimiento no son centrales para la gestión del rendimiento de los profesionales de RRHH, existe un problema con el cuadro de mando o con el proceso de gestión del rendimiento. Nosotros probamos esta suposición con el principal directivo de RRHH de una empresa de alta tecnología, preguntándole: «Cuando su director general conversa con usted seriamente, ¿qué aspectos le preocupan más?». Nos respondió que el director general quería que le ayudase a atraer nuevos líderes para la empresa, a crear una nueva generación de fuerza de liderazgo y a comprometerlo para mantenerse en la empresa y ser responsable de los resultados. Cuando le pedimos que nos enseñase el cuadro de mando de RRHH y los indicadores de rendimiento del personal, vimos que las tres estrategias que había citado estaban vinculadas, de forma que quedaba claro que era responsable de lo que el director general solicitaba de la función de RRHH. La alineación entre las expectativas del director general, el cuadro de mando de la función de RRHH y los objetivos personales del directivo de RRHH aseguraban que las acciones de este departamento reflejasen y apoyasen los objetivos empresariales.

El compromiso con el cuadro de mando de RRHH se aceleró en GTE a medida que los directivos de RRHH aprendieron más sobre la estrategia empresarial, sobre cómo se traducía en una estrategia de RRHH y cómo se podía unir a los resultados empresariales. Al utilizar mapas estratégicos

e indicadores de causa a «unir los puntos» y organización. Al comunicar acciones de RRHH en su función y ver el pan

A pesar de esta aten- ble toparse con alguna

La mayor parte a formación. La infor- aceptado», fue un do el cuadro de man a los directivos de R iban más allá de su empresa. Ahora, los asuntos de la organi El cuadro de mando bre aspectos de capita

Implementamos a cando y publicando RRHH y con los epis de medición y despué nes. Para suplement del cuadro de mando centaban los vincula riales (mapas de cau y aprendizaje» en las prácticas de profesio habían conseguido us

El cuadro de man los niveles de la orga no hay duda de que ac ción eliminó gran par

El compromiso, tant- fesionales de RRHH, as

os. Una empresa de er a los futuros direc- directivo decidió que ivo se convertiría en tratados por sucursal no de los quince altos te nuevos a los que unirse regularmente y prestarles atención. incorporado en los in- ejecutivos, éstos ofre- to personas asociadas s se comprometieron cillamente porque su

deben estar compro- os que se realiza el se- miento de los profe- ro de mando o con el amos esta suposición sa de alta tecnología, ersa con usted seria- ondió que el director res para la empresa, o y a comprometerlo los resultados. Cuan- o de RRHH y los indi- tres estrategias que aba claro que era res- la función de RRHH. general, el cuadro de sionales del directivo oartamento reflejasen

HH se aceleró en GTE más sobre la estrategia gía de RRHH y cómo ar mapas estratégicos

e indicadores de causa y efecto, fueron capaces de ayudar a los empleados a «unir los puntos» y conseguir que pensasen de forma global en la organización. Al comunicar las cadenas de valor de la empresa en las que las acciones de RRHH eran una pequeña parte del proceso de transformación, los directivos de RRHH fueron capaces de entender mucho más que su función y ver el panorama global.

A pesar de esta atención prestada a los aspectos de gestión, es inevitable toparse con algunas resistencias. Garrett Walker nos dijo lo siguiente:

La mayor parte de la resistencia inicial de RRHH provenía de la difusión de información. La información es poder, y perder ese poder, junto con el temor a «no ser aceptado», fue un verdadero obstáculo al principio. Sin embargo, una vez establecido el cuadro de mando, había más información disponible y el sistema logró exponer a los directivos de RRHH y a los directivos de la empresa aspectos de personal que iban más allá de su propia experiencia e ilustró los vínculos con otras partes de la empresa. Ahora, los profesionales de RRHH y los directivos de la empresa discuten asuntos de la organización y de personal que superan su responsabilidad inmediata. El cuadro de mando de RRHH ha creado un lenguaje común para comunicarse sobre aspectos de capital humano que resultan esenciales.

Implementamos el cuadro de mando de RRHH de golpe, pero fuimos comunicando y publicando la información por fases. Empezamos con los directivos de RRHH y con los ejecutivos de la empresa, presentándoles los conceptos y el modelo de medición y después los directivos de RRHH se lo comunicaron a sus organizaciones. Para suplementar información al personal de alto nivel, el equipo encargado del cuadro de mando de RRHH ofreció informes a los departamentos en los que se centraban los vínculos entre las acciones del departamento y los resultados empresariales (mapas de causa y efecto). También llevaron a cabo «sesiones de aperitivo y aprendizaje» en las que el equipo del cuadro de mando de RRHH explicó casos prácticos de profesionales de RRHH que habían utilizado el cuadro de mando y que habían conseguido un impacto positivo en la empresa.

El cuadro de mando también se ligó inmediatamente con los incentivos a todos los niveles de la organización de RRHH. Al principio fue algo contrvertida, pero no hay duda de que ayudó a que el personal se centrara más en este aspecto y esta acción eliminó gran parte de la resistencia al cuadro de mando¹².

El compromiso, tanto de los directivos de la empresa como de los profesionales de RRHH, aumenta cuando una empresa realiza un seguimien-

12. Garrett Walker, entrevista con el autor.

to regular de los indicadores del cuadro de mando de RRHH y compartir la información abiertamente. Por ejemplo, un banco creó un informe de RRHH para medir el éxito de la empresa al aumentar su cuota de clientes potenciales. Al compartir el informe trimestralmente entre todos los profesionales de RRHH y entre los altos directivos la empresa, se aseguró de que el cuadro de mando influía en la conducta.

Crear sistemas que faculten el cambio

Hay más probabilidades de que ocurra el cambio cuando la empresa realiza las inversiones financieras, tecnológicas y de RRHH necesarias para sostener el cambio. La experiencia en Intel ofrece un ejemplo apropiado sobre el apoyo financiero que se puso en marcha en relación con el cuadro de mando de RRHH. Patty Murria, vicepresidente de RRHH, invirtió en desarrollo para identificar los aspectos clave de RRHH que influyen en el éxito empresarial. Así, tiene una función de Investigación y Desarrollo que está encargada de identificar qué prácticas de RRHH son más esenciales para el éxito futuro de Intel. Por ejemplo, cuando esta empresa empezó a extender su negocio por Internet, el equipo de Investigación y Desarrollo de Murria identificó los talentos necesarios para que la empresa hiciese esta transición y creó una estrategia de adquisición de talento y, aún más importante, diseñó medidas para controlar y gestionar esta estrategia.

Los cuadros de mando de RRHH también requieren inversiones tecnológicas para poder sostener el proceso de recopilación, seguimiento y utilización de datos. Por ejemplo, Cisco recoge datos sobre la actitud de los empleados mediante su sitio Web de uso interno. Las organizaciones también pueden recopilar estos datos a partir de un subgrupo de empleados una vez por mes o por trimestre y codificar la información rápidamente para poder dar cuenta a los directivos sobre el compromiso de los empleados en los departamentos de la empresa. La utilización de la recopilación de datos y el análisis tecnológico garantizan que el cuadro de mando esté actualizado y sea preciso.

Crear sistemas que faculten el cambio también significa que los resultados del cuadro de mando necesitan comunicarse de forma abierta en el conjunto de la empresa. GTE desarrolló una amplia gama de herramientas integradas para comunicar su cuadro de mando de RRHH y para ayu-

Pautas para implementar

dar a los directivos a través de este sistema se encarga de este archivo. Previamente, GTE recopiló información, que está en el cuadro de este proceso. Este sistema incluye los datos relevantes y actualizados en una ma especial que les permite el seguimiento del rendimiento de cada departamento por CD-ROM que se puede utilizar para mejorar el proceso de implementación de una serie de informes (tranet) a los que los em

En el entorno del cuadro de mando de indicadores para las funciones de un departamento, que está en el cuadro de mando sea muy útil, puesto que los datos de los informes virtual desde el cuadro de los indicadores de cada departamento sobre un resultado o proceso que ésta les revele información y detalle proviene de los datos y notas sobre lo que está en el cuadro de mando de cada departamento se relaciona el rendimiento

El cuadro de mando de RRHH puede accionar más rápidamente los cambios hasta los trabajadores presarial de rápidos equipos de gestión y en forma que puedan plantear un problema. En nuestro entorno tomar decisiones. Sin embargo, ajustarnos rápidamente

En esencia, GTE utiliza una herramienta de enseñanza

de RRHH y comparte
co creó un informe de
tar su cuota de clientes
ite entre todos los pro-
empresa, se aseguró de

bio cuando la empresa
de RRHH necesarias
frece un ejemplo apro-
rcha en relación con el
residente de RRHH, in-
ve de RRHH que influ-
de Investigación y De-
ticas de RRHH son más
o, cuando esta empresa
quipo de Investigación
rios para que la empre-
dquisición de talento y,
ar y gestionar esta estra-

quieren inversiones tec-
opilación, seguimiento
datos sobre la actitud de
o. Las organizaciones
n subgrupo de emplea-
la información rápida-
e el compromiso de los
la utilización de la reco-
tizan que el cuadro de

significa que los resulta-
de forma abierta en el
lia gama de herramien-
o de RRHH y para ayu-

dar a los directivos a tomar buenas decisiones al utilizar los datos. En el eje de este sistema se encontraba una red interna unida a los datos de un archivo. Previamente, GTE contaba con setenta y cinco sistemas distintos de información, que estaban combinados en un único sistema al principio de este proceso. Este sistema ahora consigue ofrecer a los directivos datos relevantes y actualizados a los que pueden acceder utilizando un programa especial que les permite establecer unos objetivos y llevar un seguimiento del rendimiento. GTE también desarrolló una simulación interactiva por CD-ROM que muestra a los directivos cómo utilizar el sistema para mejorar el proceso de toma de decisión. Por último, GTE preparó una serie de informes y material de apoyo (disponible en papel o por Intranet) a los que los empleados tienen siempre acceso.

En el entorno del cuadro de mando de RRHH de GTE, hay distintos indicadores para las funciones principales, como el personal de cada departamento, que está disponible mediante Internet. Esto hace que el cuadro de mando sea muy efectivo a la hora de comunicar objetivos estratégicos, puesto que los directivos de RRHH pueden acceder a un libro de informes virtual desde sus ordenadores y ver los resultados de rendimiento de los indicadores clave que más les interesen. Si tienen alguna pregunta sobre un resultado o un indicador, pueden hacer clic en la pantalla para que ésta les revele información en más detalle. Gran parte de esta precisión y detalle proviene de los trabajadores individuales que introducen datos y notas sobre lo que sucede en sus puestos de trabajo y complementan el cuadro de mando de RRHH. Estos informes también indican cómo se relaciona el rendimiento con los objetivos. Según Garrett Walker,

El cuadro de mando de RRHH ayuda a nuestros profesionales de RRHH a reaccionar más rápido en el conjunto de la empresa, desde los despachos de los ejecutivos hasta los trabajadores de operaciones. Aún más importante en un entorno empresarial de rápidos cambios en el mercado y de avances tecnológicos, ayuda a los equipos de gestión y dirección a anticipar aspectos relacionados con el personal de forma que puedan planear antes de tiempo en vez de reaccionar una vez se dé el problema. En nuestro entorno empresarial anterior a menudo tardábamos semanas en tomar decisiones. Sin embargo, ahora el cuadro de mando de RRHH nos permite ajustarnos rápidamente a los cambios e influir en nuestra empresa a tiempo real¹³.

En esencia, GTE utiliza su cuadro de mando de RRHH como una herramienta de enseñanza y como un mecanismo clave para ayudar a imple-

13. Ibid.

mentar su estrategia. Además, el nivel de recursos visiblemente dedicados al proyecto demuestra el compromiso de la empresa con el cuadro de mando. El resultado final de estos esfuerzos es un cuadro de mando de RRHH mucho más efectivo y una visibilidad considerable del proyecto, dentro y fuera de la empresa. En GTE, el cuadro de mando ayudó a fomentar la credibilidad interna y externa de la función de RRHH y de la empresa en su conjunto.

El cuadro de mando de RRHH también fue especialmente beneficioso al facilitar la reciente fusión de GTE y Bell Atlantic en Verizon. El cuadro de mando de RRHH es una valiosa herramienta de desarrollo tanto para el equipo directivo de RRHH como para los líderes empresariales. Su valor clave en la integración de la fusión se observó al juntar los equipos de gestión anteriormente separados de Bell Atlantic y GTE. El departamento de RRHH de GTE se basaba en un modelo centralizado que ofrecía productos y servicios de RRHH mediante un personal fuertemente centralizado. Por su lado, Bell Atlantic tenía un enfoque mucho más descentralizado y las diferencias en los estilos y enfoques dieron lugar a los obstáculos naturales una vez efectuada la fusión.

Al principio de producirse este hecho, el cuadro de mando de RRHH ofreció un proceso para que el equipo directivo de recursos humanos de Verizon se centrara en objetivos y en un nuevo futuro empresarial común. El objetivo principal de las reuniones basadas en el cuadro de mando de RRHH era trasladar la estrategia empresarial a acciones y estrategias de RRHH. Este proceso hizo que el departamento de RRHH de Verizon supiese saltar los obstáculos de diferencias de estilo de gestión y se constituyese como un verdadero equipo. A partir de las primeras reuniones empezó a surgir un sentimiento compartido de estrategia de RRHH y de objetivos comunes. El cuadro de mando de RRHH en Verizon ponía de manifiesto un interés común en el cliente y, sobre todo, en la necesidad de mejorar el servicio, de atraer y retener al personal con talento y de aumentar el valor creado en la empresa.

Crear sistemas que faculten el cambio también significa ayudar a comunicar el mapa estratégico y el cuadro de mando de RRHH al conjunto del personal de la empresa. Al igual que en muchas organizaciones, Sears se dio cuenta de que muchos de sus trabajadores no entendían plenamente la estrategia de la empresa, el entorno o incluso los procesos empresariales clave. Ante esta situación, respondió comunicando su estrategia a sus trabajadores mediante «reuniones generales» y Mapas de Aprendizaje¹⁴.

Puntos para implementar u

je¹⁵. Los Mapas de Aprendizaje (un metro por un metro) muestran los procesos clave. La figura muestra un conjunto de preguntas y objetivos que ayudan a los empleados para que entiendan cómo los empleados vuelven a trabajar y cómo un nuevo grupo de trabajo puede mejorar. También así este proceso:

El objetivo de los Mapas de Aprendizaje y empresarial al servicio de los clientes es que los empleados modifiquen su conducta y la visión de la empresa para tomar decisiones orientadas al cliente que se haga pensar en su conducta frente a los clientes para que den un mejor servicio.

Sears ha desarrollado un nuevo modelo de negocio cambiando las circunstancias. El modelo es muy eficiente de comunicación. En esta empresa, el departamento de RRHH enseña a los empleados cómo a crear valor. Utilizando el cuadro de mando para abajo, el mapa de aprendizaje muestra los procesos clave que giran en torno al cliente. El cuadro de mando presenta cómo el mapa de aprendizaje y el cuadro de mando se relacionan con el negocio.

Por último, los cuadros de mando de RRHH en los sistemas de recursos humanos se relacionan con las competencias que se muestran en el cuadro de mando al cuadro de mando de RRHH mediante los factores que ayudan al negocio.

14. Mapa de Aprendizaje. Los productos de Mapa de Aprendizaje pueden ser reproducidos o modificados sin el consentimiento de Sears.

15. Anthony J. Rucci, «The Profit Chain at Sears», Harvard Business Review.

Humanos en la empresa

siblemente dedicados
esa con el cuadro de
un cuadro de mando
siderable del proyecto,
de mando ayudó a fo-
ción de RRHH y de la

cialmente beneficioso
en Verizon. El cuadro
desarrollo tanto para
empresariales. Su va-
juntar los equipos de
TE. El departamento
izado que ofrecía pro-
l fuertemente centra-
e mucho más descen-
es dieron lugar a los

de mando de RRHH
recursos humanos de
o empresarial común.
El cuadro de mando de
acciones y estrategias
de RRHH de Verizon
de gestión y se consti-
primeras reuniones em-
gia de RRHH y de ob-
en Verizon ponía de
todo, en la necesidad
al con talento y de au-

significa ayudar a co-
de RRHH al conjunto
organizaciones, Sears
entendían plenamen-
los procesos empresaria-
nunicando su estrategia
y Mapas de Aprendizaje

je¹⁴. Los Mapas de Aprendizaje son grandes descripciones en imágenes (un metro por un metro y medio) de la estrategia empresarial o de otros procesos clave. La figura en el centro del mapa está rodeada por una serie de preguntas y objetivos de aprendizaje en los que deben trabajar en equipo los empleados para poder comprender mejor estos aspectos. Después los empleados vuelven a sus grupos de trabajo y se repite el proceso con un nuevo grupo de trabajadores. Los autores del estudio de Sears describen así este proceso:

El objetivo de los mapas de aprendizaje es llegar a una mayor cultura económica y empresarial al servicio de un cambio global de conducta. Queremos que los directivos modifiquen su conducta frente a los empleados y que comuniquen los objetivos y la visión de la empresa de una forma más efectiva para aprender a tomar mejores decisiones orientadas en los clientes, ya que no se puede tener éxito financiero a menos que se haga pensando en el cliente. Queremos que todos los trabajadores cambien su conducta frente a los clientes, que sean más responsables, con más iniciativa y que den un mejor servicio¹⁵.

Sears ha desarrollado varios Mapas de Aprendizaje a medida que han ido cambiando las circunstancias y se ha dado cuenta de que es una forma muy eficiente de comunicarse con los trabajadores. El último mapa de esta empresa, el de «Posesión», describe los indicadores totales de rendimiento y enseña a los trabajadores cómo la medición puede ayudarles a crear valor. Utilizando la metáfora del caudal de agua que va con fuerza para abajo, el mapa de la «Posesión» muestra los procesos empresariales clave que giran en torno a las áreas de Trabajo, Compra e Inversión y representa cómo el mapa de los indicadores de los índices totales de rendimiento se relacionan con estos procesos (véase figura 8-2).

Por último, los cuadros de mando de RRHH requieren una inversión en los sistemas de recursos humanos. Contratar empleados de RRHH con las competencias que sugerimos en el capítulo 7, saber comunicar el cuadro de mando al conjunto de la organización y conseguir los resultados de RRHH mediante sistemas de recompensa y reconocimiento son factores que ayudan al mantenimiento del cuadro de mando. Estos facto-

14. Mapa de Aprendizaje es una marca de Root Learning, Inc., De Perrysburg, Ohio. Los productos de Mapa de Aprendizaje los posee en exclusiva Root Learning y no pueden ser reproducidos o modificados de forma alguna sin el consentimiento expreso de la empresa.

15. Anthony J. Rucci, Steven P. Kim y Richard T. Quinn, «The Employee-Customer-Profit Chain at Sears», *Harvard Business Review* 76, 1 (enero-febrero 1998), 95.

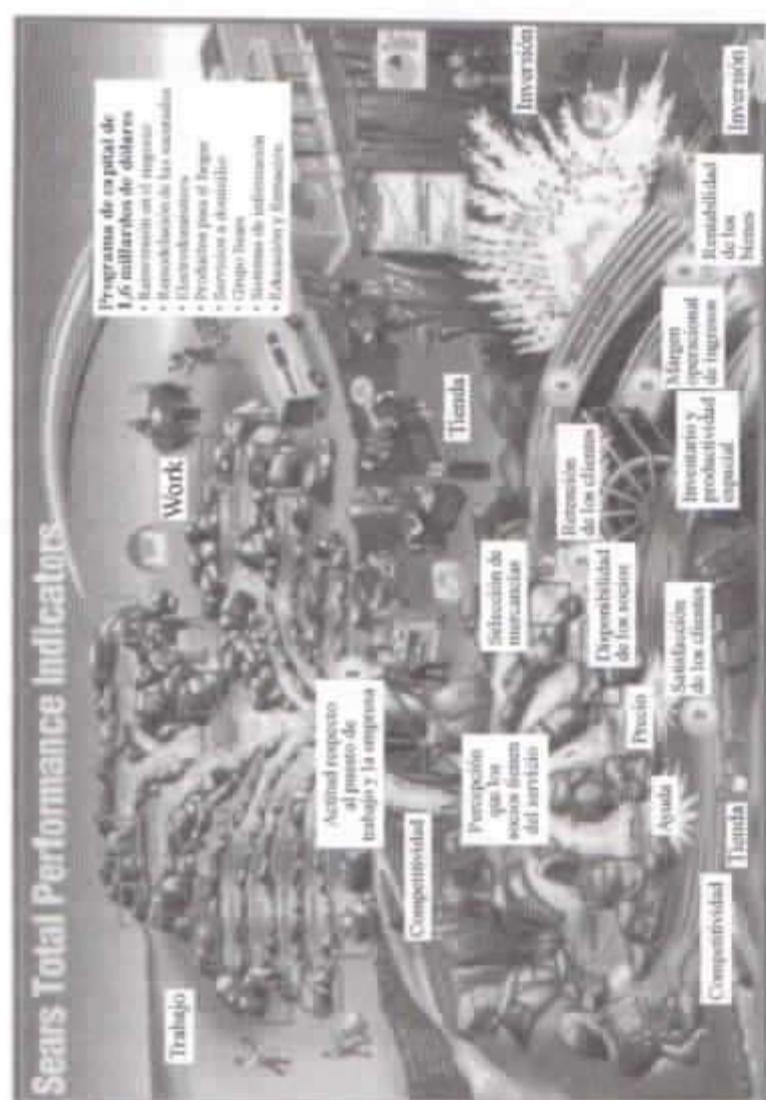


Figura 8.2. Indicadores globales de rendimiento de Sears

Fuente: Reimpreso con permiso de Sears and Root Learning, Inc.

Pautas para implementar

res deberían asegurar la correcta recolección de datos y la importancia de estos datos como parte de la información clave en su departamento. En Sears, un tercio de los directivos que tienen responsabilidades de liderazgo en su departamento, el cuadro de mando de RRHH y muchas otras cosas de causa de sus directivas.

Controlar y demostrar

Hay más probabilidades de controlar su progreso. El plan para implementar en algunas secciones

- Nombrar al jefe de esfuerzo y de inversión del éxito.
- *Crear el equipo* es incluir a profesionales que aporten la perspectiva y/o estratégica para con los objetivos de las empresas.
- *Seleccionar los indicadores* es el proceso descrito en el cuadro de mando podría ser clave para el



Fuente: Reimpreso con permiso de Sears and Roebuck Learning, Inc.

res deberían asegurar que los indicadores de RRHH modifican la conducta de forma apropiada. Por ejemplo, un cuadro de mando de RRHH podría recopilar datos sobre el coste del movimiento de personal y contemplar la importancia de retener a los empleados, pero si no se utilizan estos datos como parte del informe de rendimiento directivo (en el que se deben hacer preguntas como: «¿Cuál es el índice de movimiento de personal clave en su departamento?») entonces estos datos no tienen muchas posibilidades de influir en la conducta. Si los datos se recopilan, pero los directivos que tienen un alto índice de movimiento ascienden a nuevas posiciones, el cuadro de mando de RRHH perderá credibilidad e impacto. En Sears, un tercio de la prima de los directivos está vinculada a su capacidad para gestionar al personal. La empresa Prudential relaciona el veinte por ciento de las primas directivas a su cuadro de mando de RRHH y muchas otras empresas están empezando a utilizar los indicadores de causa de sus cuadros de mando como un componente de las primas directivas.

Controlar y demostrar el progreso

Hay más probabilidades de que ocurra el cambio si una empresa controla su progreso. Por eso recomendamos crear (y mantenerse fiel) a un plan para implementar el cuadro de mando de RRHH. Dividir este plan en algunas secciones puede serle de gran ayuda. Por ejemplo:

- **Nombrar al defensor:** nombrar a la persona encargada de dirigir el esfuerzo y de invertir tiempo y energía en él. Será el máximo responsable del éxito.
- **Crear el equipo encargado del cuadro de mando:** el equipo debería incluir a profesionales de RRHH, a directivos de la empresa que aporten la perspectiva empresarial y a personal del área financiera y/o estratégica para asegurar que los indicadores son consistentes con los objetivos de la empresa. Asimismo, no está de más contar con expertos externos que ayuden con experiencias de otras empresas.
- **Seleccionar los indicadores que se quieren conseguir:** basándose en el proceso descrito en el capítulo 3, el equipo encargado del cuadro de mando podría escoger indicadores apropiados para cada uno de los elementos de la arquitectura de RRHH. Estos indicadores deberían ser clave para el plan de implementación estratégico de la empresa.

y deberían reflejar e informar de la inversión en las prácticas de RRHH.

- *Validar los indicadores:* realizar hipótesis sobre los indicadores adecuados y probar su impacto en los resultados empresariales requiere distintas habilidades. Se pueden hacer varias hipótesis haciendo pruebas retrospectivas si existen indicadores históricos de la arquitectura de RRHH y los resultados empresariales de su empresa. Por ejemplo, el trabajo de Sears mostró las relaciones entre el compromiso de los empleados, la lealtad de los clientes y el rendimiento empresarial con veinte años de datos históricos recopilados en cada tienda. Esta reserva de datos permite que los directivos puedan probar indicadores válidos. Otro tipo de validación puede realizarse mediante pruebas piloto de las que se pueden recoger datos de fuentes limitadas para asegurar que los indicadores seleccionados apoyan los resultados empresariales deseados.
- *Recopilar datos:* una vez valide los indicadores, puede recopilar los datos de RRHH que necesita para realizar un seguimiento de los aspectos clave. Estos datos pueden provenir de encuestas a empleados, de informes ya existentes de la empresa o de informes generados para medir los indicadores clave.
- *Controlar y actualizar los datos:* a medida que se vayan recopilando datos, puede realizar un seguimiento de las tendencias para crear un cuadro de mando de RRHH longitudinal que ponga de manifiesto las pautas y tendencias a lo largo del tiempo. Con datos válidos, podrá evaluar el impacto de RRHH y tomar las decisiones adecuadas sobre qué inversiones de RRHH ayudarán a mejorar los resultados empresariales.

Estos datos tienen que ir actualizándose de acuerdo con el nivel de variabilidad actual. Los datos relativamente estables pueden actualizarse cada año, pero los que correspondan a atributos más variables (o urgentes) deberían actualizarse cada trimestre, mes o incluso cada semana, según el caso.

Controlar su progreso en cada fase de la creación y utilización de un cuadro de mando de RRHH asegurará que el proyecto se despliegue según lo previsto. Revisar periódicamente el cuadro de mando también ayuda a evaluar hasta qué punto le está ayudando a mejorar las decisiones de inversión de RRHH y hasta qué punto refuerza el proceso de implementación estratégico de la empresa.

Hacer que dure

Hay más probabilidad de cambio consigue un bre el trabajo, se adapta y se puede integrar con zar inversiones sucesivas cemos algunos consejos

Asegurar el éxito te

Hay muchas empres vertir en desarrollar un investigación y de alca o deberíamos limitar r evaluar las capacidades disponibles? Nosotros y conseguir algunos éxito tes desde el punto de v poner en marcha exper RRHH crean mayor i esto también signifique (por ejemplo, ¿se debe diante su retención o p resultados empresaria muestrén en concreto o rial crea credibilidad er

Mantener la inversi

Una vez se haya esta cargado de este tema o vaya utilizando el siste cambios en él para act versiones regulares en i ciación para asegurar e siendo importante en la

en las prácticas de

los indicadores adecuados
esenciales requiere dis-
tintos haciendo prue-
bas de la arquitectura
de la empresa. Por ejem-
plo, el compromiso de
mantenimiento empresarial
en cada tienda. Esta
pueden probar indica-
dores realizarse mediante
datos de fuentes limita-
dos apoyan los resul-

uede recopilar los da-
tos de los aspectos
estas a empleados, de
datos generados para

ayan recopilando da-
tos para crear un
sistema de manifiesto
con datos válidos, po-
drían tomar decisiones adecuadas
para mejorar los resultados

segundo con el nivel de
datos pueden actuali-
zarse atributos más variables
e, mes o incluso cada

en y utilización de un
sistema se despliegue se-
gundo también ayu-
darán las decisiones de
proceso de implemen-

Hacer que dure

Hay más probabilidades de que ocurra un cambio cuando el esfuerzo de cambio consigue un éxito temprano, crea un aprendizaje continuo sobre el trabajo, se adapta a las condiciones cambiantes, celebra el progreso y se puede integrar con otro tipo de tareas. Para conseguirlo, debe realizar inversiones sucesivas en su cuadro de mando de RRHH. Aquí le ofrecemos algunos consejos para hacer que su sistema dure.

Asegurar el éxito temprano

Hay muchas empresas que se enfrentan a este dilema: ¿deberíamos invertir en desarrollar un cuadro de mando de RRHH completo, de amplia investigación y de alcance global que tardaríamos meses en desarrollar o deberíamos limitar nuestro esfuerzo a esos indicadores que permiten evaluar las capacidades esenciales enseguida y que se basan en los datos disponibles? Nosotros sugerimos inclinarse por la opción que le permita conseguir algunos éxitos tempranos, a pesar de que sean poco importantes desde el punto de vista global. Para algunas empresas, esto significa poner en marcha experimentos simultáneos para identificar qué datos de RRHH crean mayor impacto en los resultados empresariales. Puede que esto también signifique experimentar con varios métodos de seguimiento (por ejemplo, ¿se debería medir el compromiso de los trabajadores mediante su retención o productividad?) y ver qué método predice mejor los resultados empresariales. Contar con estudios de casos internos que demuestren en concreto qué datos de RRHH influyen en el éxito empresarial crea credibilidad en todo el proceso del cuadro de mando.

Mantener la inversión en el cuadro de mando

Una vez se haya establecido el cuadro de mando, el equipo inicial encargado de este tema debería seguir intacto. A medida que la empresa vaya utilizando el sistema, los miembros del equipo necesitarán realizar cambios en él para actualizarlo. Además, la empresa debería realizar inversiones regulares en forma de recopilación de datos, personal y financiación para asegurar que el sistema sigue firme, actualizado y continúa siendo importante en la empresa.

Integrar el cuadro de mando en otras tareas

El trabajo del cuadro de mando funciona porque mide todas las dimensiones que resultan relevantes para la empresa. De igual forma, la medición de RRHH debería estar integrada con otros indicadores de éxito de gestión. Para ilustrarlo, una reunión en la que los participantes examinen los vínculos entre RRHH, los clientes, los inversores y los indicadores de los procesos empresariales resultará mucho más valiosa que una en la que los participantes se centren únicamente en los indicadores de RRHH. Cuanto más pueda integrar una empresa su cuadro de mando de RRHH con los esfuerzos existentes y continuos que realiza, más sostenible resultará este sistema.

Aprender de la experiencia

En cualquier esfuerzo de cambio se necesita llevar a cabo revisiones para examinar qué es lo que funciona y lo que no. Por eso, resulta muy importante comprometerse a examinar el esfuerzo del cuadro de mando cada seis o doce meses. Durante estas evaluaciones, el equipo del cuadro de mando deberá contestar preguntas como éstas:

- ¿Qué ha funcionado de la iniciativa del cuadro de mando de RRHH hasta ahora?
¿Qué es lo que no ha funcionado? ¿Qué puede explicar estos fracasos? ¿No estuvieron disponibles los datos? ¿No se recopilaron bien? ¿Acaso no se vincularon correctamente a los resultados? ¿No se controlaron o no formaron parte de las prácticas de gestión existentes?
- ¿Qué podemos hacer de otra forma, basándonos en nuestra experiencia hasta ahora con esta iniciativa?

A medida que vaya tratando estas preguntas de forma regular, el cuadro de mando de RRHH se integrará mejor en el proceso de gestión.

Resumen: hacerlo

Los cuadros de mando de RRHH no son panaceas. No curarán una función de RRHH que esté mal gestionada, pero sí le proporcionarán los medios para recopilar datos rigurosos, predecibles y regulares que le ayu-

Pautas para implementar un

darán a orientar la atenciones de la arquitectura mente, el cuadro de ma mayor valor a sus emplea pasos que sugerimos en fundamenta el cuadro d empresa.

Nuestro libro ha sent dro de mando de RRHH sionales de RRHH sean. yor parte del trabajo d sistema es personal y re diferencia, hagan que s apliquen la ciencia de la a aprender de la consta mando de RRHH utiliz do RRHH al rendimiento una perspectiva de su RRHH. En términos de con creces.

as

que mide todas las di-
a. De igual forma, la
os indicadores de éxi-
los participantes exa-
ersores y los indicado-
más valiosa que una en
n los indicadores de
su cuadro de mando
que realiza, más soste-

esar a cabo revisiones
Por eso, resulta muy
del cuadro de mando
el equipo del cuadro

de mando de RRHH

explicar estos fracasos?
opilaron bien? ¿Acaso
? ¿No se controlaron
existentes?
nos en nuestra expe-

forma regular, el cua-
proceso de gestión.

ceas. No curarán una
le proporcionarán los
regulares que le ayu-

darán a orientar la atención de su empresa en los elementos más impor-
tantes de la arquitectura de RRHH. Si se elabora concienzuda y rigurosa-
mente, el cuadro de mando hará que la organización pueda aportar ma-
yor valor a sus empleados, sus clientes e inversores. Al aplicar los siete
pasos que sugerimos en este capítulo, puede integrar el pensamiento que
fundamenta el cuadro de mando a cada aspecto clave de la gestión de su
empresa.

Nuestro libro ha sentado la teoría y las herramientas para crear un cua-
dro de mando de RRHH. Utilizar estas ideas y ayudas hará que los profesio-
nales de RRHH sean mejores socios en sus empresas. Pese a que la ma-
yor parte del trabajo de creación de un cuadro de mando es técnica, cada
sistema es personal y requiere que los profesionales de RRHH marquen la
diferencia, hagan que su trabajo se *combine* con la estrategia empresarial,
apliquen la ciencia de la investigación al arte de RRHH y se *comprometan*
a aprender de la constante experimentación. Cuando cree un cuadro de
mando de RRHH utilizando el enfoque que describimos, estará *vinculan-
do RRHH al rendimiento empresarial*, pero también estará desarrollando
una perspectiva de su función, prácticas y desarrollo profesional de
RRHH. En términos de medición, los beneficios superarán a los costes
con creces.

Apénd y

Este libro se centra en cómo una empresa cuenta con el personal que necesita para obtener los beneficios directos para la empresa. La contribución de RRHH a la capacidad de la empresa de ejercer una influencia estratégica se centra en el proceso de implementación de la estrategia. En este capítulo vamos a examinar la importancia de la gestión de RRHH centrado para guiar y evaluar el desempeño de la empresa.

Investigación sobre

A lo largo de la década de 1980, los investigadores llevaron a cabo un programa de investigación con rasgos definitorios. El primer grupo de cuadros de mando de RRHH en esta disciplina. El segundo grupo de investigadores se convirtió en un bien común para demostrar su influencia en la rentabilidad empresarial y la rentabilidad empresarial. Los investigadores del valor del accionariado se centraron en un nivel empresarial en el que se trabaja.

Las bases de este estudio se basan en las bases de datos bianuales de cuadros de mando de RRHH que se dirigían a una amplia gama de empresas con unas ventas mayores que los empleados. Después, estos datos se analizaron para determinar la influencia de RRHH en la rentabilidad empresarial.

Apéndice: investigación y resultados

Este libro se centra en que la visión de la arquitectura de RRHH de una empresa cuenta con el potencial de convertirse en un bien estratégico con beneficios directos para la empresa. Sostenemos que, además de la contribución de RRHH a la calidad general del capital humano, la base de esta influencia estratégica se encuentra en la coordinación de RRHH con el proceso de implementación estratégico de la empresa. Por último, subrayamos la importancia de poseer un cuadro de mando apropiadamente centrado para guiar y evaluar el papel estratégico de RRHH.

Investigación sobre el impacto estratégico de RRHH

A lo largo de la década de los noventa, Mark Huselid y Brian Becker llevaron a cabo un programa de investigación que contaba con diversos rasgos definitorios. El primero era que se basaba en la importancia de los cuadros de mando de RRHH en vez de en las prácticas individuales de esta disciplina. El segundo es que dieron por sentado que para que RRHH se convirtiese en un bien estratégico esos cuadros de mando de RRHH debían demostrar su influencia en los indicadores que les importan a los presidentes y directores generales de la empresa que son básicamente la rentabilidad empresarial y el valor del accionariado. Al utilizar indicadores del valor del accionariado, esta investigación resultó única al centrarse a un nivel empresarial en vez de en trabajadores concretos o en grupos de trabajo.

Las bases de este esfuerzo de investigación las constituían unas encuestas bianuales de cuadros de mando de RRHH que empezaron en 1992 y que se dirigían a una amplia sección de grandes empresas que contaban con unas ventas mayores de 5 millones de dólares y con más de 100 empleados. Después, estos datos se relacionaban con la información disponi-

ble públicamente sobre el rendimiento financiero y cabe mencionar que hasta la fecha se han recopilado datos de más de 2.800 participantes a lo largo de los cuatro ciclos de encuestas. Mientras que el índice de respuesta a estas encuestas se situaba en lo normal para este tipo de encuestas, con una media del veinte por ciento, queda claro a partir de los datos de la tabla A-1 que los participantes eran representativos de los grupos sectoriales más importantes de la población a la que iba destinada la encuesta.

A medida que nuestro entendimiento de la influencia de RRHH fue avanzando, también lo hizo la amplitud y la complejidad de nuestros indicadores en el cuadro de mando de RRHH. La encuesta inicial llevada a cabo en 1992 (que se basaba en el cuadro de mando de RRHH de 1991) se limitaba a los elementos fundamentales de un cuadro de mando profesional y desarrollado de RRHH diseñado para desarrollar y mantener un personal de alto rendimiento. Estos trece elementos medían el porcentaje de los trabajadores, exentos y no exentos, que se cubría con estas políticas tal y como lo validaban los procedimientos de selección, los ascensos internos, los incentivos al rendimiento anuales, los ascensos basados en méritos, las primas, las horas de formación y los sistemas de expansión de información¹.

Este indicador se amplió considerablemente en las encuestas de 1994 y 1996 que incluyeron hasta qué punto las empresas utilizaban distintos planes de compensación e incentivos, hasta qué punto RRHH cooperaba con la estrategia empresarial y cómo se comunicaba y se entendía la estrategia de la empresa en el conjunto de la empresa. Además, también recopilamos indicadores de otras características que podrían complementar un Sistema de Trabajo de Alto Rendimiento (STAR) que incluían las competencias profesionales de la función de RRHH, según el reflejo de su efectividad en las distintas actividades funcionales y en los estilos de gestión de los directivos que enfatizan la motivación y la visión en vez de las órdenes y el control. Por último, en la encuesta de 1998 nos centramos en cómo los otros dos sistemas que apoyan la implementación de la estrate-

1. Nuestro programa de investigación completo está descrito con mayor detalle en Brian Becker y Mark Huselid, «High Performance Work Systems y Firm Performance: A Synthesis of Research and Managerial Implications», en *Research in Personnel and Human Resources Management*, vol. 16, ed. Gerald R. Ferris (Greenwich, CT: JAI Press, 1998), 53-101. Véase también Mark A. Huselid, «The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance», *Academy of Management Journal* 38 (1995): 635-672.

Apéndice: investigación y resultados

gia (la gestión de la información) pueden influir también

Cada encuesta nos permite ver qué punto un cuadro de mando de RRHH coincide con los principios de un cuadro de mando de RRHH. Estos índices son indicados en el cuadro de mando de RRHH. Por ejemplo, una empresa puede estar en un cuadro de mando de RRHH según sean las circunstancias. Cada encuesta nos muestra que los beneficios de estos cuadros de mando de RRHH mejoran la empresa, algo que se refleja en los marcos del cuadro de mando de RRHH. Las encuestas nos han permitido ver qué elementos clave que apoyan el rendimiento de los trabajadores

Tabla A-1. Distribución por sector

Código de la clasificación industrial estándar	Número de empresas
000-999	Agricultura y ganadería
1000-1999	Minería y petróleo
2000-2999	Empresas de productos básicos
3000-3999	Industria de equipamiento eléctrico
4000-4999	Empresas públicas
5000-5999	Comercio menor
6000-6999	Empresas aseguradoras
7000-7999	Empresas de servicios
8000-8999	Servicios de salud y de ingeniería
9000-9999	Administración
Total	

o y cabe mencionar que 2.800 participantes a lo que el índice de respuesta de este tipo de encuestas, a partir de los datos de la encuesta de los grupos sectoriales destinada la encuesta.

La influencia de RRHH fue la diversidad de nuestros indicadores de nuestra encuesta inicial llevada a cabo de RRHH de 1991) se basó en el cuadro de mando profesional para desarrollar y mantener un cuadro de mando profesional que medían el porcentaje de cumplimiento con estas políticas de selección, los ascensos internos y los ascensos basados en méritos y programas de expansión de in-

En las encuestas de 1994 las empresas utilizaban distintos puntos de RRHH cooperaba y se entendía la estrategia. Además, también recogerían podían complementar (STAR) que incluían las competencias, según el reflejo de sus estilos y en los estilos de gestión y la visión en vez de las encuestas de 1998 nos centramos en la implementación de la estrate-

descrito con mayor detalle en *Personnel Systems and Firm Performance: A Research in Personnel and Human Resources Management* (Greenwich, CT: JAI Press, 1998) y *The Impact of Human Resource Management on Financial Performance*, Aca-

gia (la gestión de la información y la medición del rendimiento empresarial) pueden influir también en la estrategia de RRHH.

Cada encuesta nos permitió construir un índice STAR que midiese hasta qué punto un cuadro de mando de RRHH de una empresa es consistente con los principios de la estrategia de RRHH de alto rendimiento. Estos índices son indicadores adicionales extraídos de los elementos del cuadro de mando de RRHH. Por eso, a partir de la franja media del índice, una empresa puede aumentar su índice de valor de muchas maneras, según sean las circunstancias. Aun así, hemos encontrado evidencia de que los beneficios de estos cuadros de mando crecen a medida que la empresa los mejora, algo que va ligado a la importancia de la adecuación interna con los marcos del sistema. A pesar de que modificar los formatos de las encuestas nos han permitido explorar variaciones de este índice, los elementos clave que apoyan la estrategia de RRHH y que subrayan el rendimiento de los trabajadores han sido una constante. Estos elementos

Tabla A-1. Distribución por sectores de las empresas y muestra de investigación.

Código de la clasificación industrial estándar	Nombre del sector	Media de peso de las empresas	Media de peso de respuesta
000-999	Agricultura, silvicultura y pesca	0,2	0,1
1000-1999	Minería y construcción	3,3	3,8
2000-2999	Empresas de comestibles, tabaco, productos químicos e impresión	13,0	11,4
3000-3999	Industria metalúrgica, de equipamiento industrial, de electricidad, transporte	28,5	31,6
4000-4999	Empresas de transporte y servicios públicos	10,5	10,1
5000-5999	Comercio al por mayor y al por menor	12,5	10,6
6000-6999	Empresas de finanzas, compañías aseguradoras e inmobiliarias	18,0	19,0
7000-7999	Empresas de servicios	8,9	8,3
8000-8999	Servicios sanitarios, legales, sociales y de ingeniería	5,3	5,2
9000-9999	Administración Pública	0,0	0,0
Total		100,0	100,0

también muestran una relación consistente con otros resultados y sistemas de la organización que deberían formar parte de una política de alto rendimiento.

Paralelamente a nuestras ideas a favor de la importancia de los sistemas y de la necesidad del apoyo de varios sistemas capitales para implementar la estrategia, observamos que las empresas que obtienen mayor puntuación en nuestro índice de Sistemas de Trabajo de Alto Rendimiento también obtienen mayor puntuación en la utilización de sistemas de gestión y en el cuadro de mando integral y los sistemas de rendimiento empresarial. El alto equipo directivo en estas empresas de alto rendimiento adopta una filosofía que sostiene este enfoque, contemplando a los trabajadores como una fuente de creación de valor. Por último, las empresas en estos dos grupos también difieren en algunas referencias objetivas que anticipan la relación con la adopción de un Sistema de Trabajo de Alto Rendimiento. Así, descubrimos que las empresa del grupo de mayor rendimiento tenían unos índices de movimiento de personal más bajos y también niveles más bajos de sindicalización. Asimismo el índice medio de la equidad del valor de mercado al valor contable es más del doble en los grupos que muestran Sistemas de Trabajo de Alto Rendimiento.

Análisis globales de los efectos de RRHH en el rendimiento empresarial

Estimar los efectos de los cuadros de mando de RRHH en el rendimiento empresarial al comparar las experiencias en cientos de empresas constituye un reto por las mismas razones por las que es difícil medir los efectos en una sola empresa. En ambas situaciones, no es nada fácil aislar los efectos independientes de RRHH en el rendimiento financiero de la empresa, ya que hay un gran número de influencias que recibe el rendimiento empresarial en cualquier momento que se tome. A veces, se facilita la tarea cuando se comparan las experiencias en varias empresas porque, si se llegan a medir estas otras influencias, su impacto en la relación RRHH y rendimiento empresarial puede controlarse mediante estadísticas. Este es el enfoque que nosotros hemos utilizado en nuestra investigación, en la que estimamos las relaciones estadísticas entre el cuadro de mando de RRHH de una empresa y su rendimiento en distintas empresas de la misma envergadura y el mismo tipo de bienes, en el mismo sector y con la misma tasa histórica de crecimiento, inversión en

Investigación y Desarrollo (beta)².

Estas estimaciones basadas en el modelo de valor de mercado norteamericano que muestra una relación positiva entre el índice de rendimiento financiero y el índice de

Tabla A.2. Efectos de un cuadro de mando de RRHH en el valor de mercado^a

	En el valor de mercado
Porcentaje del efecto del aumento de una desviación estándar en el índice del cuadro de mando de RRHH	24%

*** = $p < .001$ ** = $p < .01$

a. El modelo utilizado para medir el efecto de RRHH en el rendimiento financiero de la empresa, el porcentaje de cambio en el índice de rendimiento financiero, el índice de Valor de Mercado Contable de la Pábrica y el índice de Valor de Mercado.

Fuente: Brian E. Becker y colaboradores, *Human Resource Management and Firm Performance*, en *Research in Personnel and Human Resources Management*, vol. 10, JAI Press, 1998.

2. También hemos encontrado que las relaciones entre el índice de rentabilidad y el índice de inversión en RRHH son más fuertes en las empresas que respaldan un enfoque de Resource Management.

otros resultados y sistemas de trabajo de Alto Rendimiento y una política de alto rendimiento.

La importancia de los sistemas de trabajo de Alto Rendimiento y de las políticas de alto rendimiento para impulsar el rendimiento financiero de las empresas que obtienen mayor apoyo para fomentar la relación positiva entre el Sistema de Trabajo de Alto Rendimiento y el rendimiento financiero empresarial. La tabla A-2 ofrece una muestra representativa de los efectos de un aumento de desviación estándar en un índice STAR de 24 factores.^a Por último, las empresas que implementan sistemas de alto rendimiento, contemplando a los trabajadores de Alto Rendimiento, tienen referencias objetivas que demuestran que el tema de Trabajo de Alto Rendimiento del grupo de mayor rendimiento personal más bajos y también el índice medio de la productividad es más del doble en los sistemas de Alto Rendimiento.

El efecto en el rendimiento

El efecto de RRHH en el rendimiento financiero de cientos de empresas que es difícil medir los efectos, no es nada fácil aislar el efecto del rendimiento financiero de las empresas que recibe el rendimiento de Alto Rendimiento. A veces, se facilitan en varias empresas las políticas de alto rendimiento, su impacto en la relación entre el rendimiento y el crecimiento se controla mediante estadísticas que se utilizaron en nuestra investigación estadísticas entre el rendimiento en distintos tipos de bienes, en el crecimiento, inversión en

Investigación y Desarrollo, índice de sindicalización y perfil de riesgo (beta)².

Estas estimaciones las calculamos a partir de cuatro encuestas de ámbito norteamericano que llevamos a cabo a lo largo de la década de los noventa. En cada caso, hallamos un importante apoyo para fomentar la relación positiva entre el Sistema de Trabajo de Alto Rendimiento y el rendimiento financiero empresarial. La tabla A-2 ofrece una muestra representativa de los efectos de un aumento de desviación estándar en un índice STAR de 24 factores.^a

Tabla A.2. Efectos de un aumento de desviación estándar en un índice STAR de 24 factores^a

	En el valor de mercado	En el valor de mercado/valor contable	Índice bruto de rentabilidad respecto a los bienes	Ventas por empleado	Índice de movimiento de empleados
Porcentaje del efecto del aumento de una desviación estándar en el índice del cuadro de mando de RRHH	24%***	17%***	25%**	4,8%*	-7,6%**

*** = $p < .001$ ** $p < .01$ * $p < .05$

a. El modelo utilizado para estimar estos resultados incluye como variables de control: el empleo en la empresa, el porcentaje de sindicalización, los gastos/ventas de Investigación y Desarrollo, el riesgo específico de la empresa (beta), porcentaje durante cinco años de crecimiento de ventas. Cuando En Valor de mercado o Índice Bruto de rentabilidad es una variable dependiente, En Valor Contable de la Fábrica y el Equipo es una variable independiente en el modelo.

Fuente: Brian E. Becker y Mark A. Huselid, «High Performance Work Systems and Firm Performance: A Synthesis of Research and Managerial Implications», en *Research in Personnel and Human Resources Management*, vol. 16 (Greenwich, CT: JAI Press, 1998), 53-101.

2. También hemos probado bastantes explicaciones alternativas para nuestros resultados. Una posibilidad es la causa reversa. Por ejemplo, puede ser que las empresas con más rentabilidad sean más abiertas a realizar esas políticas porque puede que sean las únicas que se lo puedan permitir. Otra posibilidad es que los resultados se deban a la naturaleza de las empresas que respondieron en nuestra encuesta. Huselid (en «The Impact of Human Resource Management Practices») no encontró ningún fundamento para estas hipótesis.

presentativa de la magnitud de estos efectos en varios indicadores de interés. Como indicador del impacto *estratégico* de RRHH, creemos que el mejor reflejo de esta influencia lo constituye el efecto sobre el valor del accionariado o el valor mercado-contable. Las primeras dos columnas de la tabla A-2 representan distintas visiones para medir dicho efecto e indican que si una empresa media debe mejorar su cuadro de mando de RRHH en un treinta y tres por ciento (una desviación estándar) entonces el valor del accionariado deberá aumentar aproximadamente un veinte por ciento. Pese a que consideramos que la prueba definitiva de RRHH como bien estratégico es su relación con el valor del accionariado, también queda claro que estos cuadros de mando tienen efectos beneficiosos en los beneficios contables, en la productividad de los empleados y en el nivel de movimiento de éstos.

La evolución de una estrategia de alto rendimiento

Hemos descrito los cuadros de mando de RRHH como si su vigencia permaneciera como si tal cosa, pero está claro que se trata de un proceso mucho más complejo. Por ejemplo, ¿ponen de manifiesto las empresas ciertos elementos del cuadro de mando de RRHH y tiene este tipo de realce algún efecto en el rendimiento empresarial? En otras palabras, si consideramos que los distintos cuadros de mando de RRHH tienen distintos efectos en el rendimiento empresarial, deberíamos contar con evidencias de que existen distintos enfoques sistemáticos a la hora de estructurar los cuadros de mando de RRHH de las empresas. Si los distintos cuadros de mando de RRHH están presentes en nuestros datos, la siguiente pregunta sería si estos enfoques tienen distintos efectos en el rendimiento empresarial o si constituyen tan sólo distintas visiones del mismo objetivo y no hay realmente un único Sistema de Trabajo de Alto Rendimiento. Estos resultados están resumidos brevemente en el capítulo 1.

Para examinar esta pregunta, nosotros comparamos nuestras muestras de las empresas según 40 características, de las cuales 24 se centraban especialmente en el cuadro de mando de RRHH (selección, incentivos, desarrollo, comunicación, etcétera) y otras 16 calibraban otras características de la empresa que deben facilitar la implementación de un STAR, incluyendo la capacidad de los profesionales de RRHH para gestionar eficientemente los elementos del cuadro de mando de RRHH, la coordinación entre el cuadro de mando de este departamento y la estrategia global de

la empresa, la claridad del estilo de liderazgo del departamento de RRHH y características como la implem

Utilizando una técnica se compararon en base a las características en una estrategia de alto rendimiento teniendo en cuenta los cuadros de mando. En realidad nuestra muestra se puede dividir en su arquitectura de RRHH en tres sistemas, que ilustran

- *Sistemas de Trabajo de Alto Rendimiento*: tienen una puntuación alta frente a los cuadros de mando de RRHH en la implementación de un STAR.
- *Sistemas basados en el cuadro de mando de RRHH*: obtienen una puntuación alta en los cuadros de mando de RRHH de la implementación de un STAR como basado en la implementación de un STAR con buena puntuación en los cuadros de mando de RRHH y los altos índices en el rendimiento empresarial.
- *Sistemas de coordinación*: Se sitúan ligeramente por encima de coordinación, pero el cuadro de mando de RRHH de las empresas es bueno y se comunican de forma efectiva. Se considera parte del proceso de trabajo de alto rendimiento pero no realizan las actividades de Trabajo de Alto Rendimiento.
- *Sistemas de personalización*: tienen una puntuación muy por debajo de los cuadros de mando de RRHH como en las empresas de alto rendimiento. El enfoque de RRHH es muy tradicional y no se centra en el departamento de RRHH.

arios indicadores de inter-RRHH, creemos que el mejor sobre el valor del accionero. Las dos columnas de la izquierda indican el efecto e indican el cuadro de mando de RRHH (estándar) entonces el valor de un veinte por ciento de RRHH como bien relacionado, también queda beneficiosos en los beneficios y en el nivel de mo-

Rendimiento

RRHH como si su vigencia se trata de un proceso. Se manifiesta las empresas RRHH y tiene este tipo de rendimiento. En otras palabras, si los RRHH tienen distintos rendimientos contar con evidencias de la hora de estructurar los cuadros de mando de RRHH, la siguiente pregunta es el rendimiento empresarial mismo objetivo y no hay rendimiento. Estos resultados.

En nuestras muestras de 24 se centraban en selección, incentivos, desincentivos y otras características de un STAR, incluido para gestionar eficientemente RRHH, la coordinación y la estrategia global de

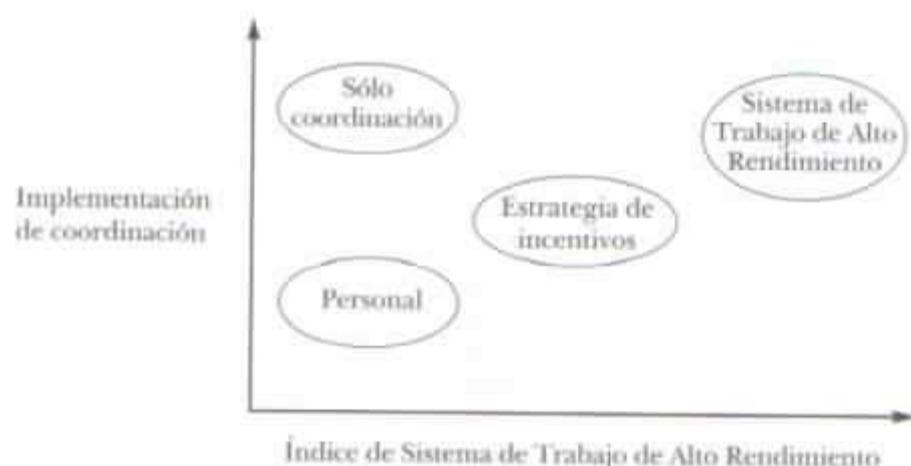
la empresa, la claridad y la comunicación de la misión de la empresa y el estilo de liderazgo del equipo directivo. Describimos estas últimas características como la *implementación de la coordinación*.

Utilizando una técnica de análisis en grupo, las empresas de la muestra se compararon en base a la forma de estructuración de estas 40 características en una estrategia global de RRHH. Este enfoque resultó apropiado teniendo en cuenta lo mucho que resaltábamos la importancia de los cuadros de mando. En realidad, este tipo de análisis indica si las empresas de nuestra muestra se pueden categorizar según la forma en que estructuran su arquitectura de RRHH. A partir de nuestros análisis, descubrimos cuatro sistemas, que ilustramos en la figura A-1:

- *Sistemas de Trabajo de Alto Rendimiento*: las empresas en este grupo obtienen una puntuación muy por encima de la media tanto en lo referente a los cuadros de mando de RRHH como a las dimensiones de implementación de coordinación.
- *Sistemas basados en los incentivos*: las empresas en este grupo también obtienen una puntuación por encima de la media en el índice de cuadros de mando de RRHH, pero se sitúan por debajo de la media en la implementación de coordinación. Nos referimos a este grupo como basado en los incentivos porque la única razón para obtener buena puntuación en el índice de cuadros de mando de RRHH son los altos índices en las dimensiones de incentivos.
- *Sistemas de coordinación*: Se trata de un grupo poco usual de empresas. Se sitúan ligeramente por encima de la media en la implementación de coordinación, pero se sitúan entre las más bajas en cuanto a cuadro de mando de RRHH. El enfoque estratégico de RRHH de estas empresas es bueno, pero no terminan su trabajo. Los altos ejecutivos se comunican de forma correcta y el departamento de RRHH se considera parte del proceso de planificación estratégico, pero los directivos no realizan las inversiones necesarias en la estructura de un Sistema de Trabajo de Alto Rendimiento.
- *Sistemas de personal*: Estas empresas se caracterizan por una puntuación muy por debajo de la media tanto en el cuadro de mando de RRHH como en las dimensiones de implementación de coordinación. El enfoque de estas empresas respecto a los cuadros de mando de RRHH es muy tradicional y no parece realizar esfuerzos para explotar el departamento de RRHH y convertirlo en un bien estratégico.

¿Tiene importancia la arquitectura de RRHH que adopte una empresa? ¿Hay muchas diferencias en el rendimiento empresarial entre estas empresas? Los datos demuestran claramente que sí. Entre empresas de las mismas características, la que lleva a cabo una estrategia de Alto Rendimiento tiene un sesenta y cinco por ciento más de valor de mercado (para un determinado valor contable) que una empresa que utiliza la estrategia de cooperación o la de personal. Las empresas que se limitaban a utilizar la estrategia de incentivos tenían un treinta y nueve por ciento más de valor de mercado que empresas similares que utilizaban la estrategia personal. No se observó una diferencia significativa entre la experiencia de las empresas que utilizaban la estrategia de coordinación y la estrategia de personal.

Figura A.1. Tipología de las arquitecturas de RRHH



Las últimas investigaciones sobre el impacto financiero de la gestión de RRHH

En este apartado, destacamos distintos hallazgos clave de la última encuesta realizada por Mark Huselid y Brian Becker. Estos resultados se ven resumidos en la figura 2-5 del capítulo 2 y describen una pauta de relacio-

Apéndice: investigación y resultados

nes entre los distintos tipos de arquitectura de RRHH y por lo tanto

Podemos resumir los resultados

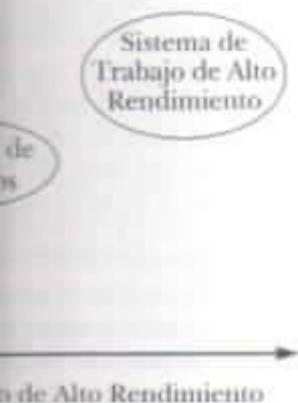
- La implementación de un sistema de trabajo de alto rendimiento de ésta. Un tres por ciento más de valor de mercado asociado a un treinta por ciento más de valor de mercado. Una mejora similar a la de las empresas que utilizan alguno en el rendimiento.
- La implementación de un sistema de trabajo de alto rendimiento de ésta. Un tres por ciento más de valor de mercado asociado a un treinta por ciento más de valor de mercado. Una mejora similar a la de las empresas que utilizan alguno en el rendimiento.
- Un sistema equilibrado de RRHH que promueve el rendimiento empresarial. Los empleados que utilizan este sistema de la estrategia.

Además de estos efectos, el estudio de la estrategia, Becker y Huselid, muestra que las correlaciones entre el Sistema de Trabajo de Alto Rendimiento y el valor de mercado indican que en el caso de las empresas que utilizan un sistema de RRHH estaba asociado con un valor de mercado en el valor del accionariado mucho más amplio que el rendimiento empresarial⁵.

5. El rendimiento empresarial se mide en términos de valor contable de las acciones. Estas acciones incluyen el sector, el tamaño de la empresa y la experiencia en el departamento de Recursos Humanos.

4. Durante la última década ha habido una explosión del interés en este tema en los Estados Unidos, Canadá, Reino Unido y Australia. En general, el nuevo cuerpo de literatura sobre RRHH importa. Los lectores interesados para obtener una bibliografía más amplia.

que adopte una empresa empresarial entre estas. Entre empresas de la estrategia de Alto Rendimiento de valor de mercado (para la que se limitaban a utilizar la estrategia personal. La experiencia de las emociones y la estrategia de per-



Impacto financiero de

gos clave de la última en-
er. Estos resultados se ven
iben una pauta de relacio-

nes entre los distintos bienes intangibles que se ven influidos por la arquitectura de RRHH y por los cuadros de mando integral³.

Podemos resumir los resultados de este estudio de la siguiente forma:

- La implementación de la estrategia es más importante que el contenido de ésta. Un treinta y cinco por ciento de mejora en la calidad de la implementación de estrategia en una empresa media estaba asociado a un treinta por ciento de aumento del valor del accionariado. Una mejora similar en la adecuación de la estrategia no tenía efecto alguno en el rendimiento empresarial.
- La implementación de la estrategia tiene tres factores: la visión estratégica de los empleados, la cooperación estratégica de RRHH y la gestión efectiva del conocimiento. La coordinación estratégica de RRHH y el sistema de gestión del conocimiento también influyen en la visión estratégica de los empleados.
- Un sistema equilibrado de gestión del rendimiento afecta al rendimiento empresarial a través de su impacto en la visión estratégica de los empleados que, a su vez, influyen en la implementación efectiva de la estrategia.

Además de estos efectos que influyen en el proceso de implementación de la estrategia, Becker y Huselid se han centrado en concreto en las relaciones entre el Sistema de Trabajo de Alto Rendimiento descrito en los capítulos 1 y 2 y el valor de los accionistas de estudios anteriores. Los resultados indican que en el caso de las empresas que se sitúan en la media, un treinta y cinco por ciento de mejora en el índice de alto rendimiento de RRHH estaba asociado con un poco más del veinte por ciento de aumento en el valor del accionariado. Estos hallazgos forman parte de una investigación mucho más amplia que demuestra el impacto de RRHH en el rendimiento empresarial⁴.

3. El rendimiento empresarial se mide como un índice del valor de mercado y del valor contable de las acciones. Estas relaciones son parte de un modelo más amplio de rendimiento que incluye el sector, el crecimiento de ventas anterior, la envergadura, la inversión en el departamento de Investigación y Desarrollo y la sindicalización.

4. Durante la última década, ha habido lo que prácticamente se puede denominar una explosión del interés en este tema, llevándose a cabo un gran número de estudios en los Estados Unidos, Canadá, Reino Unido, Alemania, Francia, Hong Kong, Singapur y Japón. En general, el nuevo cuerpo de la investigación también apoya la afirmación básica de que «RRHH importa». Los lectores interesados pueden ponerse en contacto con Mark Huselid para obtener una bibliografía más extensa.

Asimismo, analizamos la visión estratégica de los empleados como respuesta a tres sistemas de gestión subyacentes, observando en especial estas relaciones:

- Hasta qué punto una empresa coordina su cuadro de mando de RRHH con las demandas del *proceso de implementación de estrategia*;
- La presencia de un *sistema de gestión del conocimiento* que genere y distribuya efectivamente el conocimiento en la empresa, y
- La presencia de un *cuadro de mando del rendimiento empresarial* que refleje tanto los indicadores causa como efecto de la buena implementación estratégica.

Nuestros datos han demostrado que cada uno de estos tres sistemas debería experimentar una mejoría de un cincuenta por ciento para poder conseguir las ganancias de una visión estratégica de los empleados descrita anteriormente. En resumen, hay amplias recompensas económicas asociadas con una mejor gestión del capital humano, pero no se puede asegurar nada a corto plazo. Desarrollar este enfoque requiere poner en marcha un método sistemático y comprometerse con el desarrollo a largo plazo del personal.

Brian Becker es profesor del departamento de Organización en State University of New York. Ha publicado numerosas obras sobre el empleo tanto en organizaciones públicas como privadas. Su investigación actual se centra en las relaciones entre los sistemas de gestión del conocimiento y el rendimiento empresarial.

Mark Huselid es profesor de la Escuela de Gestión y Relaciones Industriales. Su investigación se centra en los vínculos entre la estrategia empresarial y los resultados. Ha sido nombrado profesor visitante en la *Human Resources Management Association* y ha publicado varias obras sobre la estrategia de recursos humanos.

Dave Ulrich es profesor de la Universidad de Michigan. Ha publicado numerosos artículos sobre los roles y aspectos de organización y liderazgo. Su libro más reciente trata sobre cómo crear liderazgo y rapidez, desarrollar un cuadro de mando de tareas de RRHH. Ha recibido varios premios de las asociaciones profesionales y ha publicado varias publicaciones.

os empleados como reservando en especial estas

a cuadro de mando de implementación de estrategia;

imiento que genere y dis- empresa, y

imiento empresarial que re- de la buena implemen-

de estos tres sistemas de a por ciento para poder a de los empleados des- recompensas económicas mano, pero no se puede oque requiere poner en con el desarrollo a largo

Sobre los autores

Brian Becker es profesor de Recursos Humanos y Presidente del Departamento de Organización y Recursos Humanos de la Escuela de Gestión en State University of New York en Búfalo. El profesor Becker ha publicado numerosas obras sobre los efectos financieros de los sistemas de empleo tanto en organizaciones sindicalizadas como en aquellas que no lo están. Su investigación actual y sus intereses asesores se centran en las relaciones entre los sistemas de RRHH, la implementación de estrategia y el rendimiento empresarial.

Mark Huselid es profesor asociado de Estrategia de RRHH en la Escuela de Gestión y Relaciones Laborales en Rutgers University. Su investigación se centra en los vínculos entre los sistemas de gestión de RRHH, la estrategia empresarial y el rendimiento empresarial y ha ganado numerosos nombramientos profesionales. El profesor Huselid es editor de la revista *Human Resources Management Journal* y asesora sobre la medición y la estrategia de recursos humanos.

Dave Ulrich es profesor de Gestión empresarial en University of Michigan. Ha publicado numerosas obras y artículos sobre recursos humanos y aspectos de organización. Es asesor de gran número de empresas sobre cómo crear liderazgo, capacidades en la organización, asegurar rapidez, desarrollar un conjunto de ideas compartidas y dar forma a las tareas de RRHH. Ha recibido reconocimientos a su contribución de cinco asociaciones profesionales y ha participado ampliamente como asesor de publicaciones.

RECURSOS HUMANOS

«Una forma coherente de definir y medir el efecto de RRHH en la cuenta de resultados.»

Paul McKinnon, *Vicepresidente de RRHH de Dell Computer Corporation*

Este libro propone un poderoso cuadro de mando que destaca el indisputable papel que RRHH puede desempeñar como fuente esencial de una ventaja competitiva sostenible y como factor clave de la creación de valor. Se basa en el estudio de casi tres mil empresas para crear un proceso de siete pasos denominado Cuadro de Mando de RRHH y que está específicamente diseñado para incluir los sistemas de recursos humanos en la estrategia global de la empresa y gestionar la estructura de RRHH como un activo estratégico. Centrándose en el probado modelo del Cuadro de Mando Integral, también se demuestra cómo vincular los resultados de RRHH a indicadores (como la rentabilidad y el valor del accionista) que los directivos de la empresa entiendan y respeten.

Los autores sostienen que el papel estratégico de recursos humanos empieza al diseñar una arquitectura de éstos (la función de RRHH, el sistema de RRHH y las conductas estratégicas de los empleados) que enfatice y refuerce continuamente la implementación de la estrategia empresarial.

«Es de lectura obligatoria para los profesionales de RRHH que contemplan su departamento como una pieza esencial en el éxito de sus empresas.»

Michael Tindall, *Vicepresidente de RRHH en Prudential*

«El Cuadro de Mando trabaja tanto a nivel teórico como práctico y puede ayudar a cualquier directivo interesado en desarrollar un conjunto de modelos e indicadores para evaluar los impactos estratégicos de la arquitectura de RRHH de una empresa.»

P. Kirn, *Vicepresidente de Innovación y Desarrollo de Sears, Roebuck y Co.*

Brian E. Decker es profesor y director del departamento de Recursos Humanos en la Rutgers University.

Mark A. Huselid es profesor asociado de Estrategia de Recursos Humanos en la Rutgers University.

Dave Ulrich es profesor de la University of Michigan School of Business y co-autor del best-seller *Liderazgo basada en resultados* (Gestión 2000).

GESTIÓN 2000.com

Comte Borrell, 241
Tel. 93 410 67 67 • Fax 93 410 96 45
08029 Barcelona
e-mail: info@gestion2000.com

Visite nuestra WEB:
www.gestion2000.com

ISBN: 84-8088-877-3



9 788480 886772