

ESTADO DEL ARTE EN LA MEDICION DE LA GESTION DEL TALENTO HUMANO

ANA MILENA MEDINA OROZCO

COD.: 6200016

LUZ ESTELLA GIRALDO ARIAS

COD.: 6200035

Trabajo Final para optar al título de
Especialista en Evaluación Socio-Económica de Proyectos

UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA

Especialista en Evaluación Socio-Económica de Proyectos

MANIZALES

2001

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	2
MARCO TEORICO	7
PARTE 1:	13
¿LAS PRÁCTICAS DE LA G.T.H. TIENEN INCIDENCIA SOBRE LOS RESULTADOS DE LOS NEGOCIOS?	13
PARTE 2:	28
¿SI LA G.T.H. DEBE CONTRIBUIR A LA ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL EN QUÉ SE DEBE ENFOCAR LA MEDICIÓN?	28
ANALISIS	41
GLOSARIO	53
BIBLIOGRAFÍA UTILIZADA	55
BIBLIOGRAFÍA REFERENCIADA	58
BIBLIOGRAFÍA RECOMENDADA	60

INDICE DE TABLAS

Tabla 1. VISION DE LA G.T.H.....	8
Tabla 2. PRACTICAS DE LA G.T.H.....	25
Tabla 3. ESTUDIOS REALIZADOS.....	27
Tabla 4. TIPOS DE EVALUACIONES DE LA ACTIVIDAD DE LA G.T.H. Y SUS AMBITOS DE APLICACIÓN	35
Tabla 5. NIVELES DE OBJETIVOS Y DE RESULTADOS	38
Tabla 6. DIMENSIONES Y RESULTADOS DE LA MEDICION	39
Tabla 7. RESUMEN DE LOS ENFOQUES DE LOS AUTORES.....	50

INDICE DE FIGURAS

Figura 1. VISION DE LA G.T.H.....	21
Figura 2. INDICADORES CLAVES EN LA PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	30

INTRODUCCIÓN

Dadas las tendencias de hoy causadas por la globalización y el constante cambio, se han originado nuevos compromisos por parte de las empresas, donde el área de la Gestión del Talento Humano -G.T.H.- adquiere la necesidad de replantear su misión, por lo que requiere de unas funciones renovadas para lograr los nuevos compromisos.

Como es bien sabido el departamento de G.T.H. ha sido subvalorado a lo largo de los años y aunque en los últimos tiempos se ha estado dimensionando su verdadero valor en la empresa como socio del negocio, esto es algo que aún está poco difundido ya que hasta el momento es una función que está buscando un posicionamiento bajo las perspectivas de las nuevas responsabilidades que enmarca.

Para que el departamento de G.T.H. alcance el reconocimiento y la posición deseada en su gestión, requiere conocer y demostrar su aporte neto a la organización en el corto, en el mediano y en el largo plazo. Esto se hace posible en la medida que la G.T.H. cuente con información que le permita demostrar cuánto valor le agrega a la organización. Por esta razón se habla de medir la G.T.H. y aunque éste es un tema que se inició en la década de los 80's y se han alcanzado algunos desarrollos, es aún un campo muy inexplorado en nuestro medio y una necesidad para las empresas.

Este trabajo surgió como una necesidad de realizar un Estado del Arte definido como un marco teórico para utilizar en el tratamiento de un problema de investigación; una revisión documental para reseñar las investigaciones y sustentar la acción frente a problemas y fenómenos específicos"). López (1997) de la Medición de la Gestión del Talento Humano, con la finalidad de realizar

una investigación sobre la G.T.H, tanto de interés para la Universidad Nacional como para ACRIP capítulo Caldas.

¿Por qué el Estado del Arte de la Medición de la Gestión del Talento Humano, en una especialización de proyectos? Este es el interrogante que más se ha escuchado en el transcurso del trabajo y que se considera fundamental resolver en este momento. Teniendo en cuenta la definición de proyecto dada por el Banco Mundial se tiene que: es todo conjunto de tareas o actividades tendientes a: satisfacer necesidades, aprovechar una oportunidad o generar desarrollo.

La pregunta que se plantea a partir de esta definición es: ¿Entonces para qué existe la G.T.H. si no es para satisfacer necesidades de la empresa, para aprovechar oportunidades potenciando el desarrollo de las capacidades organizacionales? o también para solucionar problemas? Con ésto no se pretende justificar la existencia del área de Talento Humano en las empresas, la intención es servir de puente hacia una nueva visión de la G.T.H, donde la operacionalización de sus programas debería llevarse a cabo por medio de proyectos. De igual manera que existen proyectos de infraestructura tecnológica y de infraestructura física, también deberían existir proyectos de la G.T.H, por ejemplo de desarrollo de competencias organizacionales.

Una formulación y evaluación de proyectos efectiva debe estar acompañada de medidas que permitan monitorear el cumplimiento de los resultados esperados y el grado de avance de las actividades realizadas. Los proyectos normalmente son evaluados, sin embargo no se ha acostumbrado evaluar los proyectos de la G.T.H, hecho explicado posiblemente por algunas de las siguientes razones: la visión tradicional de la G.T.H como gasto, la subvaloración del área al no considerar que realiza proyectos, la preocupación tradicional de los profesionales de la G.T.H. en mostrar los esfuerzos realizados en lugar de mostrar resultados, la misma naturaleza de la G.T.H. al encontrar que los

métodos utilizados en la evaluación de proyectos, podrían no ser aplicables directamente en este ámbito, sin que impliquen una adaptación o tal vez, la tarea sea construir metodologías para evaluar este tipo de proyectos.

El objetivo de este trabajo es conceptualizar sobre el nivel de desarrollo alcanzado en la medición de la Gestión de Talento Humano, lo que se hace mediante la formulación de dos preguntas centrales, las cuales se especifican en el siguiente párrafo. Por otra parte busca llenar un vacío existente en el área específica de evaluación de proyectos de la G.T.H.

El trabajo se estructuró alrededor de las dos preguntas formuladas, así:

- 1) ¿Las prácticas de la G.T.H. tienen incidencia sobre los resultados de los negocios?. Este interrogante se resuelve con base en tres cuestionamientos:
 - ¿Qué aporta la G.T.H. a la organización?: importancia de la G.T.H. en la organización por su aporte de valor.
 - ¿Cómo aporta valor la G.T.H. a la organización?: qué hace la G.T.H. para generar valor.
 - ¿Es posible adjudicar el logro de un resultado organizacional a una práctica de la G.T.H?: relación entre las prácticas de la G.T.H. y los resultados de la organización.
- 2) La G.T.H. contribuye a la estrategia organizacional, entonces ¿en qué debe enfocarse la medición?. Este interrogante al igual que el anterior se desarrolló con base en las propuestas de los diferentes autores.

Finalmente, se estructuró un análisis acerca de: el aporte de valor de la G.T.H. y de su medición, inductores y resultados, diferentes concepciones en el uso de indicadores, presiones de la medición y sus peligros, otros temas implicados en la medición de proyectos de la G.T.H, algunos interrogantes por resolver, la evaluación de proyectos de la G.T.H, la metodología del Marco Lógico y las prácticas más estudiadas.

La estructuración del trabajo se concibió de la forma descrita, por considerar que éste, no podía reducirse al qué medir y cómo medir. Dicha estructura no fue presentada así por ninguno de los autores estudiados, por lo que con base en el análisis de sus lecturas se extractaron los planteamientos que podían responder dichos interrogantes.

El método de investigación utilizado, fue el ciclo hermenéutico, es decir, por tratarse de una investigación documental, interpretativa, exploratoria y de carácter bibliográfico, se requirió comenzar por la formulación de las dos preguntas centrales anteriormente mencionadas, para llegar a la descripción, a la interpretación, y a la comprensión global del objeto de estudio.

En el proceso de búsqueda bibliográfica, se encontró que son pocos los estudiosos de este tema. Sus planteamientos fueron la base para la realización del trabajo, además es importante mencionar que en sus publicaciones, se citan entre sí. Estos son:

FITZ-ENZ: considerado el padre de la medición, su mayor aporte está dado por la medición en cada una de las funciones y prácticas de la G.T.H.

KAPLAN & NORTON: son los pioneros del Balanced Scorecard –BSC- o Cuadro de Mando Integral –CMI-, estructura que ha sido uno de los mayores aportes para el éxito de las nuevas organizaciones, además de integrar medidas financieras y no financieras.

YEUNG & BERMAN: su aporte fundamental es el modelo integrativo, en el que consideran las prácticas de la G.T.H. como la clave para construir capacidades organizacionales, las cuales son las inductoras de la satisfacción de los empleados, siendo ésta última la inductora de la satisfacción de los clientes y de los accionistas.

HUSELID: presenta una clasificación de las prácticas de trabajo de alto desempeño relacionándolas con niveles de resultado de corto y de largo plazo.

PHILLIPS: reconoce la importancia de la medición del Retorno sobre la Inversión -ROI- de Entrenamiento y la necesidad de continuar profundizando en dicho tema.

ULRICH: identifica 4 resultados genéricos de la organización: ejecución de la estrategia, eficiencia administrativa, aporte de los empleados y capacidad de cambio, además hace énfasis en las capacidades soft de la organización considerándolas como fuente de competitividad.

WINTERMANTEL & MATTIMORE: plantean que las medidas deben alinearse estrechamente con la misión de la G.T.H, la cual debe comercializar o vender sus servicios como una manera de difundir su valor agregado.

PFEFFER: identifica las presiones y los peligros de la medición.

Es también importante reconocer que aunque son pocos los estudiosos en esta área y la mayoría son extranjeros, en Colombia, también se tienen personas que están estudiando y haciendo aportes al respecto, entre ellos:

TORRES: recalca fundamentalmente en la necesidad de realizar la medición de la G.T.H. de acuerdo con las prioridades estratégicas de la empresa y medir la contribución de la G.T.H. centrándose en resultados. Además sugiere un proceso de clarificación estratégica de la G.T.H.

SERNA: sostiene que el producto final de la G.T.H. es el capital intelectual, con un valor igual o superior al capital físico y al financiero.

MARCO TEORICO

La globalización y el continuo cambio a nivel mundial, han hecho que las empresas se vean enfrentadas a realizar nuevas prácticas y nuevas actividades, que apunten a la satisfacción de las necesidades que surgen constantemente como producto de dichas transformaciones. Es en esa dinámica donde el quehacer de las empresas se redimensiona para permanecer en el mercado y para ser competitivas. Sea cual sea la naturaleza de los nuevos retos (de mercado, tecnológicos, financieros, entre otros), el departamento de G.T.H. no es ajeno a esos nuevos desafíos, ya que hoy en día la función de éste en la organización se está revalorando, visualizándolo ya no como un prestador de servicios, sino como un socio del negocio que tiene un compromiso permanente por alcanzar los objetivos y metas empresariales cualquiera sea su índole.

La G.T.H. para hacer frente a sus nuevos retos, se ve abocada a reorientar las funciones que son objeto de su gestión, definiendo la gestión como "todo el conjunto de actividades que se llevan a cabo para el logro de los objetivos organizacionales". A partir de este concepto de Gestión, la G.T.H. puede definirse como "Todas las actividades realizadas por el grupo de profesionales de la G.T.H, los cuales tienen como funciones participar en la formulación estratégica de la empresa y contribuir a su cumplimiento. Los profesionales de la G.T.H. son los que orientan la actividad humana (esta labor no es exclusiva de la G.T.H, ya que los jefes de línea y en general todo el nivel directivo de la empresa, tienen esa responsabilidad de una forma más directa, sobre la cual los profesionales de Talento humano influyen a través de su labor de asesores y por medio de las prácticas pertinentes) por lo que deben atraer, motivar, retener y potenciar las capacidades organizacionales y el desarrollo humano de las personas de la organización, con la finalidad de ejecutar la estrategia, de lograr eficiencia administrativa, de comprometer a los empleados y de

generar capacidad de cambio” –es importante aclarar que éstos últimos son los resultados genéricos aportados por Ulrich (1996)-.

“Que la G.T.H. debe alinear sus estrategias con las de la organización” es lo que puede concluirse al leer a los estudiosos actuales de la G.T.H, ya que éstos no conciben una gestión aislada de la estrategia.

Los factores generadores de los cambios en el entorno, han hecho que la G.T.H. pase a otro nivel, lo que ha originado una nueva visión de ésta. Se considera importante incluir la evolución de la G.T.H. presentada por Ulrich (1999) ya que a partir de ella se puede comprender gran parte del sustento teórico del tema objeto de estudio.

Tabla 1. VISION DE LA G.T.H.

<u>Antes</u>	<u>Ahora</u>
Operativa	Estratégica
Cualitativa	Cuantitativa
Policiva	Socia
Corto plazo	Largo plazo
Administrativa	Consultiva
Orientación funcional	Orientación al negocio
Orientada a lo interno	Orientada a los clientes
Reactiva	Proactiva
Centrada en actividades	Centrada en soluciones

Fuente: Ulrich (1996)

Siendo la G.T.H. una labor estratégica, los objetivos de ésta, deben estar alineados con la estrategia y los objetivos de la empresa. Así mismo es

necesario *evaluar la contribución de la G.T.H. a los resultados de la organización.*

Mediante los enfoques de los diferentes autores se observa que los resultados más comunes considerados por ellos, son los que le agregan valor a los accionistas, entre los cuales los de mayor interés son los de desarrollo financiero (resultado final) y de productividad (resultado intermedio). Se hace énfasis en la productividad, por ser ésta un inductor del desarrollo financiero.

La productividad ha sido y sigue siendo uno de los principales objetivos en el ámbito organizacional, aunque realmente se han dado algunos cambios al abordarla. "En tiempos pasados a medida que se tendía a incrementar la productividad, se deterioraba la calidad de vida en el trabajo, ya que se dedicaba menor tiempo a pensar y el trabajo se programaba en función de la tecnología" (Dolan, 1999). Ahora se reconoce que la productividad se convierte en inductora para el logro de la competitividad y la supervivencia de la organización, pero a la vez existe un interés tanto por aumentar la productividad, como por mejorar el nivel de vida de las personas; por esta razón se han creado incentivos tendientes a mejorar ambos factores.

La productividad consiste en un conjunto de indicadores o medidas de la producción de un individuo, grupo o empresa, en relación con los factores o recursos que se están utilizando, sin embargo se considera que lo más difícil es definirla y medirla. Para determinarla, los criterios deben ser medibles y estar relacionados con los objetivos de la organización.

Volviendo al planteamiento realizado anteriormente de que la *G.T.H. debe evaluar la contribución de su gestión a los resultados de la empresa*, es necesario aclarar que para hacer esto posible, se requiere contar con un sistema de gestión que traduzca los objetivos y resultados en un conjunto de indicadores.

“El propósito fundamental de la planeación es establecer estándares o niveles de logro en un momento futuro, y el propósito del control es determinar si tales estándares o niveles de logro se han cumplido”

Martínez (1999)

A partir de lo anterior, puede afirmarse que es la medición la que permite vincular el proceso de planeación con el proceso de control y que la finalidad de ésta es determinar una cantidad comparándola con un patrón de referencia.

A continuación se presentan algunas razones para medir en G.T.H, como las demostradas en el estudio Schiemann/Quality descritas por Fitz-enz (1999) y las identificadas por Torres (2001).

Fitz-enz

- Centra el equipo de la G.T.H. en asuntos importantes: En un ambiente donde los recursos son escasos y las personas cuestan dinero (en la actualidad, según (Dolan, 1999, 12), las nóminas de las empresas suponen un costo entre el 30 y el 80% de los costos totales), es claro que factores como costo, tiempo, calidad, cantidad y reacciones humanas, son temas en torno de los cuales se toman decisiones . La G.T.H. debe demostrar que aporta un valor significativo a la organización para así recibir atención y posicionamiento.
- Aclara expectativas: el sistema de medición permite identificar desviaciones de la actuación prevista, y así mismo, saber si esa desviación es aceptable. Por otro parte se puede determinar la razón del no cumplimiento de los objetivos (tiempo, calidad, cantidad, costos, satisfacción del cliente), no para buscar culpables, sino para buscar oportunidades de mejora.
- Implica, motiva y fomenta la creatividad: el funcionamiento de un sistema de medición motiva al equipo a competir para cumplir o superar los objetivos, en torno a lo cual surgen nuevas visiones de qué medir y cómo

hacerlo. Todos los empleados disfrutaban llevando al jefe algo en lo que no se había pensado antes, siempre que se les reconociera el mérito.

- Aproxima más los profesionales de la G.T.H a los departamentos de línea: según Fitz-enz (1999) "una de las quejas más constantes en la dirección de línea es que el equipo de la G.T.H. no parece estar interesado en los problemas importantes de la organización, concretamente el rendimiento sobre la inversión (ROI)". La G.T.H. debe incluir factores que se refieran a la calidad, productividad, servicios y rentabilidad de la organización.

Torres

- Valora la contribución de las prácticas de la G.T.H. a los requerimientos estratégicos de la empresa, es decir, la medición de la G.T.H. facilita determinar si las políticas, programas y prácticas que se aplican a la empresa, están apoyando o por el contrario dificultan la consecución de sus objetivos estratégicos.
- Anima a los directores a que examinen el sistema de G.T.H. en su conjunto para observar cómo funcionan los componentes individuales y cómo se integran entre sí para formar una unidad coherente.
- Fomenta la idea de que todos los gerentes son directores de Talento Humano: un adecuado sistema de medición de la G.T.H. determinará si los gerentes de línea que son los directos responsables de la mayor parte de las actividades relacionadas con el personal, están desempeñando bien su papel de directores de Talento Humano.
- Sitúa al departamento de G.T.H. en la perspectiva de suministrador de servicios y de socio de la empresa, permitiendo ver a la G.T.H. como un componente valioso del sistema mayor (la empresa).

- Considera importante programar revisiones regulares de las prácticas o procedimientos que se vayan creando con el fin de determinar si siguen teniendo razón de ser y si realmente están agregando valor.
- Estimula el cambio, permitiendo comparar los niveles de rendimiento reales con los planeado, así como hacer ajustes si hay algún desfase considerable entre ambos.

PARTE 1:

¿LAS PRÁCTICAS DE LA G.T.H. TIENEN INCIDENCIA SOBRE LOS RESULTADOS DE LOS NEGOCIOS?

“Las empresas siempre han sido responsables ante los clientes, los accionistas y los empleados” Ulrich (1997), sin embargo, debido a los continuos cambios generadores de mayor competitividad, las prioridades de estos agentes también se han modificado, lo que ha ocasionado mayores exigencias para las empresas.

Anteriormente la G.T.H. orientaba sus actuaciones centrándose en la actividad, lo que fortalecía su visión como un *Centro de Costos*, pues sus programas eran el fin de dicho departamento y como resultado de ello, lo que mostraban como producto de su gestión era el grado de avance de los programas y los esfuerzos realizados. Ahora debe cambiarse el enfoque, pasando a una gestión basada en los resultados donde la función general de cualquier unidad de negocio es generar valor, mostrando la contribución a los objetivos estratégicos de la empresa.

Fitz (2000) reconoce que desde hace más de 3 décadas, en las empresas se han estado preguntando ¿Cuál es el rol de la G.T.H. en la organización? Y argumenta que si no se conoce el propósito de la función, entonces no debería existir. La principal razón de cualquier función, es que debe agregar valor.

Este interrogante se resuelve a partir de la concepción de diferentes autores, respondiendo las siguientes preguntas:

1. ¿Qué aporta la G.T.H. a la organización?
2. ¿Cómo aporta valor la G.T.H. a la organización?
3. ¿Qué prácticas de la G.T.H. contribuyen a la consecución de los resultados organizacionales?

En el desarrollo de los dos primeros interrogantes, no se observa una relación directa, debido a que como se dijo anteriormente la estructura de este trabajo fue un resultado del análisis realizado, por lo que al confrontar el qué aporta con el cómo lo hace, se encuentra que los planteamientos realizados por algunos de los autores no están lo suficientemente ligados, aunque si dan elementos para responder ambas preguntas.

Posterior al desarrollo de los tres interrogantes, se describen algunos estudios que muestran lo que se ha investigado en valor agregado de la G.T.H.

1. ¿QUÉ APORTA LA G.T.H. A LA ORGANIZACIÓN?: DIFERENTES ENFOQUES

1.1. **Kaplan & Norton** (1997) consideran unos *resultados* genéricos a partir de 4 perspectivas, *sobre los* cuales debe contribuir la G.T.H.:

- Finanzas: el objetivo a largo plazo del negocio es la generación de rendimientos financieros para los inversores. Este objetivo debe estar vinculado a todas las estrategias y programas de la compañía. Los resultados genéricos en esta perspectiva son: rendimiento sobre las inversiones y valor económico agregado.
- Clientes: Esta perspectiva tiene como resultados la *cuota de mercado*, *retención de los clientes*, *incremento de los clientes*, *satisfacción de los clientes* y *rentabilidad* de éstos. A los clientes se les agrega valor mediante los atributos de los productos y servicios (funcionalidad, calidad, precio y tiempo), las relaciones interpersonales y la imagen y prestigio de la empresa.
- Aprendizaje y crecimiento: los resultados de esta perspectiva están dirigidos a los empleados y corresponden a su *satisfacción*, *retención* y *productividad*.
- Procesos internos: sus resultados se centran en eficiencia, eficacia y productividad. Se identifican los procesos críticos en los que la empresa debe ser excelente, de modo que pueda *agregar valor a los clientes* y *a los accionistas*, ya que la actuación del proceso interno se deriva de las expectativas de éstos.

1.2. Para **Fitz-enz** la G.T.H. aporta valor a:

- La misión de la G.T.H, enfocada a la efectividad organizacional y al mejoramiento de la productividad y eficacia de la organización. Fitz-enz (1994).
- El desarrollo organizacional, en el que presenta resultados de corto plazo (productividad, calidad y servicio), de mediano plazo (adaptabilidad y desarrollo) y de largo plazo (supervivencia). Fitz-enz (1999).
- La satisfacción del cliente, como el resultado más importante debido a que todas las empresas dependen de él. Fitz-enz (1999).
- El incremento de la competitividad como una necesidad de tomar ventaja de los avances tecnológicos, para mejorar el servicio y disminuir costos. Fitz-enz (2000).

1.3. **Según Ulrich** (1997), la G.T.H. debe contribuir a la organización, mediante cuatro resultados genéricos:

- Ejecución de la estrategia: la G.T.H. para la consecución de este resultado asume el rol de Socio Estratégico. El principal desafío al que se enfrenta es a aportar valor a los accionistas (valor económico agregado -EVA-, rentabilidad, crecimiento y flujos de caja), a los clientes (valor agregado al cliente -CVA-, retención, satisfacción y compromiso) y a las personas de la organización (valor agregado a las personas -PVA-, moral, compromiso, competencia y retención).
- Eficiencia administrativa: el rol que enfrenta la G.T.H. para el logro de este resultado es el de Experto Administrativo. Este resultado se logra mejorando la *eficiencia* y haciendo bien el trabajo.
- Aporte de los empleados: en la consecución de este resultado la G.T.H. asume el rol de Adalid de los empleados. La contribución de los empleados se da cuando éstos están comprometidos, lo cual es necesario para incrementar la eficiencia y la calidad y para disminuir los costos.

- Capacidad de cambio: la G.T.H. para el logro de este resultado toma el rol de Agente de Cambio. La capacidad de cambio le permite a la empresa mejorar el diseño y la implementación de las iniciativas que emprende y además reducir el tiempo de ciclo en todas las actividades, con la finalidad de lograr competitividad global.

1.4. **Yeung & Berman** (1997) reconocen que para los negocios ser exitosos deben satisfacer las necesidades de los accionistas, los clientes y los empleados. Estos tres están muy relacionados: la actitud y conducta de los empleados impacta en el nivel de satisfacción de los clientes; la actitud y la conducta del cliente impacta en la satisfacción de los accionistas y la satisfacción del accionista impacta en la satisfacción del empleado a través de bonificaciones, inversiones en el crecimiento y desarrollo del empleado.

En Eastman Kodak se pasó de un enfoque centrado en el cliente, a un enfoque basado en el empleado, siendo la satisfacción de éste el conductor o causa principal del éxito de la organización. Al cambiar de enfoque se compararon el comportamiento de las variables valor de mercado y satisfacción del empleado, las cuales se incrementaron en un 90% y un 80% respectivamente.

1.5. Según **Dolan** (1999) la organización ha cambiado en ciertos aspectos con la intención de: *retener a los clientes e incrementar la cuota de mercado, satisfacer a los empleados e incrementar su participación, reduciendo el ausentismo y la rotación y por último satisfacer a los accionistas mediante el rendimiento, la competitividad, la rentabilidad y la supervivencia.*

1.6. **Huselid** (1995) afirma que las Prácticas de Alto Desempeño de la G.T.H. se relacionan con dos niveles de resultado:

- Resultados de corto plazo: las prácticas afectan directamente los resultados intermedios como rotación y productividad.
- Resultados de largo plazo: si el rendimiento sobre la inversión en las prácticas de alto desempeño excede el costo real, el crecimiento de la productividad termina por incrementar el desarrollo financiero.

1.7. **Torres** (2001) afirma que la G.T.H. debe aportar a los resultados del negocio, los cuales se enfocan en la estrategia de la empresa: si la estrategia competitiva de la empresa es la diferenciación por calidad, los resultados pueden ser disminución de errores, de desperdicios, rechazos, quejas o reclamos de clientes.

1.8. Según **Serna** (1998) “ el producto final de la G.T.H. es el capital intelectual, con un valor igual o superior al capital físico y al financiero. Argumenta que por ello, empresas como la Xerox lo incorporan como parte de sus balances.

1.9. **Wintermantel & Mattimore** (1997) afirman que la G.T.H. aporta soluciones que ayudan a la construcción de la ventaja competitiva y a que la Organización crezca con éxito para lograr las metas de productividad y crear capacidad de cambio.

2. ¿CÓMO APORTA VALOR LA G.T.H. A LA ORGANIZACIÓN?: DIFERENTES ENFOQUES

2.1. Para **Kaplan & Norton** (1997), la G.T.H. desde la perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento induce a las otras tres perspectivas. Los resultados de esta perspectiva se logran a través de:

- El perfeccionamiento de la planta de personal, que consiste en recualificar el nivel de capacitación y que consideran el tema estratégico clave para alcanzar los objetivos financieros a largo plazo.
- Las capacidades de los sistemas de información, para disponer de información completa sobre clientes, procesos internos y consecuencias financieras de las decisiones.
- Un clima laboral que facilite el logro de los objetivos de la organización, mediante la motivación, coherencia de objetivos personales y organizacionales, delegación de poder y capacidad de trabajar en equipo, entre otros.

Por otra parte enfatizan la importancia de:

- Vincular los objetivos financieros con la estrategia de la unidad de negocio, la cual varía dependiendo de la *etapa en la que se encuentra la empresa (crecimiento, sostenimiento y cosecha)*. Por ejemplo, si la empresa se encuentra en crecimiento el objetivo financiero puede ser incrementar las ventas en el mercado, por lo que sus estrategias se centrarían en la intensificación de nuevos productos y servicios, en las relaciones con los clientes, entre otros.
- Centrarse tanto en los Resultados (indicadores efecto) como en los Inductores (indicadores causa), ya que el CMI debe ser una cadena de relaciones de Causa-Efecto que comunique el significado de la estrategia de la unidad de negocio a la organización.

2.2. Según **Fitz-enz** (1994 y 1999) la G.T.H. genera valor mediante:

- El reposicionamiento de la función a través de una nueva visión de agregar valor: Debe convertirse en un socio enfocado a la efectividad organizacional. Sin los recursos suministrados por el staff, la línea no puede funcionar. Sin una descripción clara de los problemas y oportunidades del negocio por la línea, el staff no puede agregar valor.

El reposicionamiento comienza dentro de la G.T.H, formulando la visión de dicha función, enfocándola a las metas de la compañía.

- El conocimiento de las necesidades de los clientes internos (funciones staff): las relaciones se basan en intereses y necesidades mutuas. "Más importante que las eficiencias de la G.T.H, son las asociaciones proactivas con los clientes de línea (para conocer sus problemas, metas, oportunidades, presiones y sueños). La G.T.H. potencia el componente humano del departamento de sus clientes. Las relaciones eficaces con los clientes internos despliegan resultados a nivel externo (mejora en calidad, productividad, servicio y ventas)".
- El desarrollo de medidas de la actuación: Los datos de los sistemas de medidas se usan para monitorear la función staff a nivel interno y para informar a nivel externo.
- La reestructuración de temas críticos: un estudio de 75 reestructuraciones en Estados Unidos e Inglaterra, mostró un conjunto de 6 factores (direccionamiento del negocio, planeación, comunicación, trabajo en equipo, compromiso y benchmarking) que llevaron a las compañías al éxito. Fitz (2000).

2.3. **Ulrich** (1997) afirma que la G.T.H. para generar valor debe centrarse en los aportes que va a realizar y no en las actividades. Hace hincapié en las capacidades soft de la organización considerándolas como fuente de competitividad y crecimiento, las cuales según él, se están direccionando a: crear capacidades de confianza de los que componen la cadena de valor hacia el nivel directivo, construir un flujo libre de información e impulsar la capacidad de cambio, agilidad y flexibilidad que permitan innovación constante. A continuación se describe lo que según él, debe hacer la G.T.H. para lograr cada resultado genérico¹:

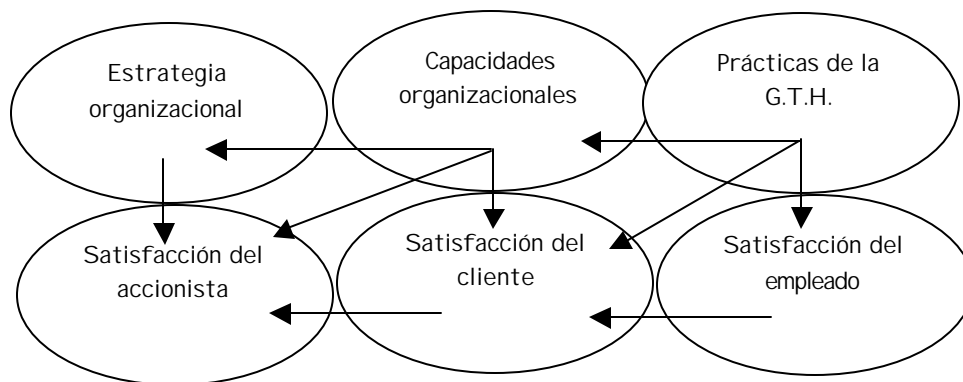
1. cf.supra p. 15-16.

- Ejecución de la estrategia: traducir la estrategia organizacional a prácticas de la G.T.H.
- Eficiencia administrativa: crear infraestructuras eficientes tanto para los procesos de la G.T.H, como para toda la organización, repensar la creación de valor para recrear estructuras que permitan hacer bien el trabajo y centrarse en la identificación de procesos ineficaces ideando métodos alternativos.
- Aporte de los empleados: usar prácticas que incrementen la competencia y el compromiso de los empleados, buscar modos creativos de potenciar el talento humano y ayudar a legitimar las solicitudes y sugerencias que hacen los empleados.
- Capacidad de cambio: reconocer e implementar procesos de cambio, programas, procedimientos y proyectos para perfeccionar la forma de hacer el trabajo. Identificar, controlar y mejorar factores críticos de éxito que permitan responder oportunamente al cambio.

2.4. **Yeung & Berman** (1997) sustentan su propuesta basados en la experiencia de Eastman Kodak, donde consideran la satisfacción del empleado como el conductor o causa principal del éxito de la organización y crean una estructura de la G.T.H. inspirada en el CMI llamada Modelo Integrativo (ver fig. 1) que conecta la estructura estratégica de la G.T.H. con los resultados claves de la organización, para lo cual se requieren conocer las expectativas de los empleados, de los clientes y de los accionistas. Apunta a construir capacidades organizacionales críticas que capaciten a la organización a ganar un lugar en el mercado. Consta de 6 componentes en dos cadenas, en donde las prácticas de la G.T.H. impactan la satisfacción del empleado, y son la clave para construir las capacidades organizacionales, las cuales impactan la satisfacción de los clientes y se convierten en factores claves para implementar y dirigir la

estrategia organizacional, la que posteriormente impacta la satisfacción del accionista.

Figura 1. ESTRUCTURA ESTRATEGICA DE LA G.T.H: MODELO INTEGRATIVO



Fuente: (Yeung y Berman, 1997, 328)

Yeung & Berman con base en la anterior estructura determinan que la G.T.H. puede agregar valor a partir de:

- La construcción de capacidades organizacionales: “la tesis de que las prácticas de la G.T.H. deberían ser alineadas para construir capacidades organizacionales, fue sugerida por Schuler & Jackson (1987) y Ulrich & Lake (1990). El argumento es que si las organizaciones intentan competir basadas en capacidades organizacionales (servicio al cliente, innovación, calidad) se requiere un coherente grupo de prácticas que influyan en la conducta de los líderes y de los empleados en todos los niveles. Por otra parte el uso de las prácticas que determinan las competencias del empleado marcan la diferencia en el resultado de los negocios.
- El mejoramiento de las prácticas de la G.T.H. para contribuir: 1) con la satisfacción del empleado. Según la experiencia de la New United Motor (NUMMI), el cambio en la filosofía de las prácticas de la G.T.H. influyó en la disminución del ausentismo del 20% al 2%, reducción de paros de 4 a 0

por año, aumento de la productividad en 100%, disminución del costo en 30% e incremento sustancial de la calidad y de la satisfacción del consumidor, 2) con la satisfacción del cliente. El laboratorio BAXTER ofreció consultas y terapias gratis a sus clientes, logrando con ello mayor éxito y afianzando las relaciones con sus clientes.

2.5. **Dolan** (1999) presta especial atención al proceso de formación y perfeccionamiento cuyo objetivo es el desarrollo de competencias (habilidades, conocimientos y actitudes). Por otra parte considera que la G.T.H. en sus nuevas prioridades requiere tener en cuenta las necesidades de los empleados, mejorar la comunicación, estudiar las actitudes de los empleados, asesorar al personal y diseñar programas que conduzcan al mejoramiento de la calidad de vida.

2.6. Según **Huselid** (1995) a través de prácticas como el reclutamiento y la selección se obtiene influencia sustancial sobre la calidad y el tipo de habilidades de los nuevos empleados. El entrenamiento puede influenciar el desarrollo de los empleados, las prácticas de la G.T.H. pueden afectar la motivación de las personas de la organización y por consiguiente su rotación y productividad.

Las prácticas de la G.T.H. influyen en el desarrollo de la organización a través de la provisión de estructuras organizacionales que animen a la participación entre los empleados (equipos funcionales, rotación de trabajo, círculos de calidad).

2.7. Según **Torres** (2001) la G.T.H. le aporta valor a la organización desempeñando un rol de socia de negocio en el que participa en la formulación del mapa estratégico de la organización, con base en lo cual define a qué resultados del negocio debe aportar la G.T.H. Por otra parte reconoce la importancia de asegurar las capacidades

organizacionales -en términos de competencias- requeridas para el logro de las prioridades de la organización.

2.8. **Serna** (1998) sostiene que la obtención de índices que permitan adquirir los niveles de aprendizaje organizacional, ayudan a identificar las competencias que se requieren incorporar para lograr un mejoramiento continuo.

2.9. Según **Wintermantel y Mattimore** (1997) para saber cómo la G.T.H. aporta valor, se debe clarificar cuál es su visión. Si la G.T.H. se ve como un proveedor de servicios, aportará valor comercializando y vendiendo sus servicios a clientes basado en la demanda. Si se ve como un consultor, deberá aportar capacidades organizacionales para ejecutar las estrategias de la empresa.

3. ¿ES POSIBLE ADJUDICAR EL LOGRO DE UN RESULTADO ORGANIZACIONAL A UNA PRÁCTICA DE LA G.T.H.?

Para responder este interrogante, inicialmente se pensó confrontar las prácticas de la G.T.H. con los resultados de la organización, sin embargo al profundizar en el tema se encontró por ejemplo, que las investigaciones realizadas por los diferentes autores, relacionan una o varias prácticas con uno o varios resultados de la organización.

Al analizar este cuestionamiento, es inevitable pensar que la G.T.H. es parte de un sistema (la organización), y a su vez internamente es otro sistema, compuesto por subsistemas (vinculación, aplicación, mantenimiento, desarrollo y control) donde cada uno tiene diferentes prácticas o procesos (reclutamiento, selección, remuneración, entre otros.). El buen funcionamiento de la G.T.H. depende de la sincronización entre sus prácticas, las cuales deben responder a la estrategia y a los resultados esperados de la empresa.

A continuación se presenta un cuadro que muestra las prácticas tradicionales consideradas por los distintos autores (donde no se incluyen Kaplan & Norton, ni Yeung & Berman, debido a que en el material estudiado de éstos, no se encuentra un planteamiento sobre las prácticas de la G.T.H.). La mayoría de los autores, plantean unas funciones de la G.T.H, entre las cuales se tomaron como base las descritas por Chiavenato, por considerarse más completas y además por su enfoque sistémico al referirse a dichas prácticas:

Tabla 2: PRACTICAS DE LA G.T.H.

Chiavenato	Huselid	Fitz-enz	Ulrich	Dolan
a) Vinculación → Planeación de requerimientos → Reclutamiento → Selección → Contratación	→ Reclutamiento → Selección	→ Planificación y dotación del personal	→ Formación del personal	→ Planeación de personal → Reclutamiento y selección
b) Aplicación → Clarificación de cargos → Asignación de funciones → Inducción → Gestión del desempeño → Adecuación persona cargo	→ Diseño del trabajo	→ Análisis de puestos		→ Análisis de puestos de trabajo Cobertura de necesidades
c) Mantenimiento → Remuneración → Beneficios → Salud ocupacional → Relaciones laborales → Clima organizacional → Comunicaciones	→ Compensación e Incentivos → Comunicación	→ Remuneración Prestaciones → Orientación y asesoramiento → Relaciones con los empleados.	→ Retribución	→ Formación y perfeccionamiento
d) Desarrollo → Entrenamiento y capacitación → Formación y desarrollo → Planes de carrera → Desarrollo Gerencial → Desarrollo Organizacional	→ Entrenamiento Promoción	→ Formación → Desarrollo de la carrera profesional → Desarrollo de la dirección → Desarrollo Organizacional	→ Formación y capacitación	→ Retribuciones directas e indirectas
→ Control → Sistemas de información de personal → Auditoria del talento humano → Sistema de Medición de la gestión del talento humano	→ Evaluación del desempeño	→ Sistemas de información de la G.T.H. → Sistema de Medición de la gestión del talento humano.	→ Evaluación del desempeño	→ Evaluación del rendimiento

Fuente: Elaborado a partir de información de los autores.

Según Huselid (1995) las mejores prácticas son aquellas que conducen a los resultados de la organización y las llama Prácticas de Trabajo de Alto Desempeño –PTAD-. Las prácticas descritas por él fueron correlacionadas con resultados organizacionales como: rentabilidad, rotación y productividad, a partir de la evidencia de diferentes estudios.

Mediante la realización de diferentes estudios se ha evidenciado el impacto que tienen las prácticas de la G.T.H. sobre el desempeño organizacional y por consiguiente sobre el valor agregado a los clientes y a los accionistas. A continuación se referencian algunos de los estudios realizados:

Tabla 3. ESTUDIOS REALIZADOS

Autores	Naturaleza	Estudio basado en:	Resultados	Fuente
Arnold y Feldmman (1982), Baysinger y Mobley (1983)	Trabajo empírico	Nivel de compensación, cultura organizacional, factores demográficos	Rotación	En Huselid (1995)
Katz, Kochan y Weber(1985)	Trabajo empírico	Sistemas de Relaciones Industriales más flexibles	Incremento en Eficiencia y calidad	En Huselid (1995)
Russel, Terborg y Powers (1985)	Trabajo empírico	Programas de entrenamiento	Encontraron relación de dicha práctica con el desarrollo financiero	En Huselid (1995)
Katz, Kochan y Keefe (1987)	Trabajo empírico	Trabajos innovadores	Incremento de la productividad	En Ulrich (1997) y en Huselid (1995)
Wetzman y Kruse (1990)	Trabajo empírico	Prácticas que enfatizan en la cooperación	Mayor productividad	En Ulrich (1997)
Cutcher y Gershenfeld(1991)	Trabajo empírico	Gestión fundamentada en la cooperación	Disminución de costos y mayor productividad	En Ulrich (1997)
Borman (1991)	Trabajo empírico	Evaluaciones de desempeño y Compensación	Aumento de la productividad.	En Huselid (1995)
La SHRM bajo la dirección de Ostroff (1995)	Trabajo empírico y conceptual	Dividieron las firmas en 4 grupos usando prácticas diferentes para cada grupo. Tomaron un índice global de la G.T.H. y lo relacionaron con 4 medidas financieras	Aumento de la productividad y las ventas. Incremento en la relación valor en el mercado/valor en libros y valor de mercado.	En Ulrich (1997)
Huselid (1995)	Trabajo empírico	Estudios, investigaciones y datos de 968 firmas, tomando como base un incremento de una desviación estándar en las prácticas de alto desempeño.	Incremento de la productividad (medida en ventas por empleado), reducción de la rotación, incremento en el valor de mercado y en la utilidad por empleado.	En Yeung & Berman (1997), en Ulrich (1995) y en Huselid (1995)
Welbourne y Andrews (1996)	Trabajo empírico	Evaluaron 136 empresas no financieras, tomando 2 escalas de gestión: de valores de recursos humanos y de recompensas.	Encontraron relación entre estas dos escalas con la probabilidad de supervivencia.	En Calderón (2001,1)
Estudio de caso: Eastman Kodak bajo la presidencia de George Fisher (1997)	Trabajo empírico-conceptual	Cambio de enfoque, de estar centrado en el cliente a centrarse en el empleado	Se incrementó el valor en el mercado en un 90% y la satisfacción del empleado en un 80%.	En Yeung y Berman (1997)
Estudio de caso: Sears bajo la presidencia de Arthur Martinez	Trabajo empírico	Estudio realizado con 800 tiendas, tomando como referencia incrementos del 5% en el mejoramiento del comportamiento de los accionistas	Mayor rentabilidad en 0.4% e incremento de los ingresos en 1.04%.	En Yeung y Berman (1997)

PARTE 2.

LA G.T.H. CONTRIBUYE A LA ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL, ENTONCES ¿EN QUÉ DEBE ENFOCARSE LA MEDICIÓN?

“Las empresas para sobrevivir y prosperar en un ambiente tan competitivo, han de utilizar sistemas de medición y de gestión derivados de sus estrategias y capacidades”
Kaplan & Norton (1999)

Para dar respuesta a esta pregunta se parte del planteamiento de diferentes autores en cuanto al qué medir y cómo medirlo; incluyendo a algunos que no aparecen en la primera parte del trabajo, por no proporcionar elementos que ayudaran a responder el primer interrogante, pero que sí presentan propuestas concretas para el desarrollo de éste.

1. **Resultados e Inductores.** Kaplan & Norton (1999) soportan su propuesta con la estructura del CMI, que transforma la misión y la estrategia en objetivos e indicadores organizados en 4 perspectivas: (finanzas, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento), articulan los resultados deseados con los inductores de dichos resultados. A partir de este planteamiento enfatizan que para que el CMI esté vinculado con la estrategia se requiere:
 - Que todos los objetivos y medidas así como los caminos causales o inductores de todos los indicadores del CMI, se relacionen con uno o más objetivos financieros. Esta vinculación con los objetivos financieros reconoce que el objetivo a largo plazo del negocio es la generación de rendimientos financieros para los accionistas y todas las estrategias, programas e iniciativas han de permitir que la unidad de negocio alcance sus objetivos financieros. Para alinear los objetivos financieros con la estrategia de la organización se requiere identificar la fase del ciclo de vida de la empresa,

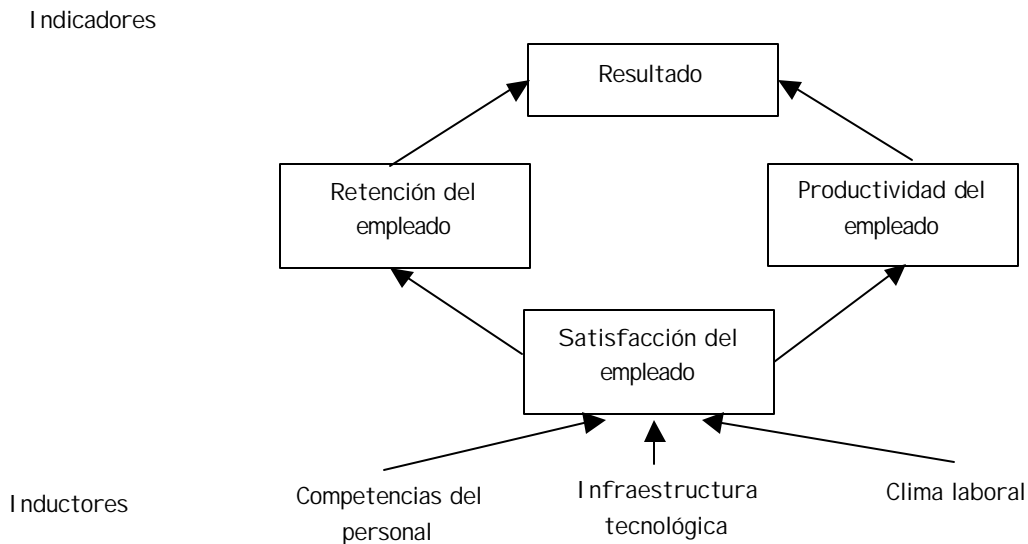
ya que tanto los objetivos, las estrategias y las medidas difieren dependiendo de la *etapa*¹ en la que se encuentre la organización

- Tener una combinación adecuada de indicadores de resultado (indicadores efecto) y de inductores de la actuación (indicadores causa). Los indicadores de resultado sin los inductores de la actuación no comunican la forma en la que se conseguirán los resultados, ni indican si la estrategia se está poniendo en práctica con éxito. Si sólo se tienen en cuenta los inductores (tasas de defectos y tiempos de ciclo) la unidad de negocio puede conseguir mejoras operativas a corto plazo, pero no logra determinar si esas mejoras se traducen en mayores resultados (ventas a clientes)
- Cada indicador seleccionado para un CMI debe ser una cadena de relaciones causa-efecto, que comunique el significado de la estrategia de la unidad de negocio a la organización.

En la estructura de indicadores de la perspectiva de Aprendizaje y crecimiento de Kaplan & Norton, se observan dos niveles de resultado: el primero es la satisfacción del empleado, que induce a los del segundo nivel (retención y productividad), los cuales a su vez influyen sobre otros resultados. La satisfacción del empleado se logra por medio de: prácticas que desarrollen competencias, infraestructuras tecnológicas eficientes y un clima laboral que facilite el logro de los objetivos de la organización.

1. Cf. supra 18

Figura 2. INDICADORES CLAVES EN LA PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO



Fuente: (Kaplan y Norton, 1997, 142)

2. **Eficacia del Desarrollo Organizacional.** Fitz-enz (1999) manifiesta que la gestión de los directivos se mide por la eficiencia y eficacia de las unidades que manejan, y plantea como indicadores de la eficacia del desarrollo organizacional la productividad, calidad, servicio, adaptabilidad, desarrollo y supervivencia. Se centra en medidas de la eficacia por considerarla más importante. Visualiza la medición desde varias perspectivas, en la que se encuentran los indicadores descritos anteriormente.

- Desde la perspectiva de la cadena de valor: compuesta por: procesos (medidos en términos de tiempo, cantidad, calidad y reacción humana), resultados (hacen referencia a los objetivos que tienen las personas para ejecutar los procesos. La orientación hacia los resultados debe responder a costo, tiempo, cantidad de logros y calidad) y por último el impacto (o

efecto de los resultados. En esta medición se observa la consecuencia de la actuación sobre los objetivos estratégicos de la empresa).

Al confrontar los dos primeros componentes de la cadena de valor, se observa que en ambos, la medición se basa en los mismos criterios y puede deducirse que esto se debe a que en estos dos niveles, los resultados son consecuencia directa de la actuación, por lo que propone: medir la productividad y la eficacia, mediante la combinación de costo, tiempo, cantidad, calidad y reacciones humanas; centrar la atención en asuntos, tareas y objetivos para fomentar la productividad; y medir la actuación en niveles individuales y de equipo.

- Desde la perspectiva del cliente: la medida más importante proviene de los clientes. En un estudio realizado en Estados Unidos por Duke y Texas A&M (Valerie en: Fitz-enz, 1999,57) entre 1985 y 1990, con la finalidad de conocer el grado de satisfacción del cliente con relación a los servicios en diferentes tipos de empresas, se encontró que los factores que explicaban la satisfacción del cliente eran en orden de importancia: *fiabilidad* (actuación digna de confianza), *receptividad* (disposición a proporcionar un servicio rápido), *seguridad* (habilidades y conocimientos que generen seguridad al cliente), *empatía* (atención afectuosa e individual) y *tangibles* (aspecto de las instalaciones, del personal, presentación y utilidad de los materiales publicados).

En el Saratoga Institute se han aplicado estos factores a la satisfacción del cliente interno para los clientes de la G.T.H, y han encontrado que la seguridad se ubicó en un segundo lugar y además apareció la *anticipación* como un sexto factor que se ubicó en cuarto lugar.

- Desde la perspectiva de los resultados: la medición de los resultados se ha enfocado tradicionalmente en el consumo de recursos (eficiencia), sin

embargo en términos de Fitz-enz (1999) la medición efectiva no es la eficiencia sino la eficacia.

A continuación se describe la propuesta de medición de Fitz-enz en las diferentes funciones de la G.T.H:

- Adquisición del activo humano: propone medir costo, tiempo, cantidad y calidad.
- Mantenimiento del activo humano: en esta función incluye 1) sueldos y prestaciones en los cuales mide costo y tiempo, 2) procesamiento de información donde mide calidad, productividad y servicio y 3) sistemas de información de la G.T.H. en la que identifica medidas internas (costo, tiempo, cantidad, calidad y reacciones humanas) y medidas externas (valor agregado).
- Apoyo del activo humano: incluye medidas para orientación y asesoramiento (costo, evaluación del impacto determinado por las reacciones de los clientes, tiempo y satisfacción del cliente referente a *fiabilidad, seguridad, receptividad, anticipación, empatía y tangibles*¹), relaciones laborales (eficacia) y costos ocultos del tiempo perdido (tiempo y costo).
- Desarrollo del activo humano: Abarca el desarrollo organizacional (Fitz-enz, 1999, 316) (en el que evalúa la eficacia mediante la productividad, calidad, servicio, adaptabilidad, desarrollo y supervivencia; las cuales denomina variables de criterio y que clasifica en los niveles de corto, mediano y largo plazo) y el desarrollo de la dirección (donde incluye la formación, en la cual el costo, el cambio y el impacto son las medidas básicas).

3. **Medidas operativas internas y medidas estratégicas internas y externas.** Según Yeung & Berman (1997) las nuevas medidas de la G.T.H. que conducen al desarrollo de las organizaciones son:

1. Cf. supra p. 31

- Medidas Operativas Internas: focalizan la eficiencia, calidad y oportunidad de las prácticas y de las funciones de la G.T.H. Para las prácticas incluyen medidas de proceso (tiempo de ciclo, calidad, costo de prácticas/proceso) y medidas de resultado (por ejemplo en evaluación del entrenamiento: reacción, conocimiento, comportamiento en el trabajo e impacto en la organización). Para las funciones se compara todo el departamento de la G.T.H. respecto de la organización, por ejemplo en cuanto a porcentaje de gastos y número de profesionales.
- Medidas estratégicas internas: evalúan la efectividad de las prácticas con la finalidad de mejorar las capacidades organizacionales y la satisfacción del empleado.
- Medidas estratégicas externas: miden la efectividad de las prácticas con el fin de incrementar la satisfacción del cliente y del accionista.

Yeung & Berman (1997) basados en un modelo de trabajo de la Sears, direccionan la medición hacia la satisfacción de los clientes, los empleados y los accionistas. Estas medidas se convierten para los directores en factores críticos de éxito.

En las medidas referentes a *los empleados* se evalúan las actitudes hacia el trabajo y las actitudes hacia la organización.

En lo que respecta a los *clientes*, la medición se centra en la lealtad del cliente, los servicios prestados a los clientes y los productos recomendados a los clientes. Haciendo la analogía de estas medidas con las planteadas por Kaplan & Norton, puede deducirse que: la retención de los clientes se da a través de repetidas compras por parte de clientes leales, la satisfacción del cliente se logra mediante la prestación de servicios que satisfagan sus necesidades y expectativas y la participación en el mercado puede ganarse incrementando la gama de los productos o servicios recomendados a los clientes, lo que se logra mediante procesos de innovación.

La satisfacción de los *accionistas* está determinada por el crecimiento de los ingresos, el margen de utilidad, las ventas y la rotación del inventario.

4. **Prácticas, funciones y profesionales.** Ulrich (1997) retomando el enfoque del Balanced, en el ámbito de la G.T.H. habla de 3 tipos de medidas:
- De prácticas: hace referencia a los servicios de la G.T.H, que están comprendidos en 6 dominios: personal, entrenamiento, desarrollo, evaluación, organización y comunicación. En cada uno de estos dominios hay numerosas prácticas y servicios, y para cada dominio se tienen cuatro tipos de medidas:
 - De actividad: mira si las prácticas de la G.T.H. se enfocan en el corto o largo plazo
 - De CVA (Valor agregado al cliente): la G.T.H. es enfocada como un proveedor de servicios y la calidad es evaluada por los usuarios.
 - De Costo-Beneficio : se realiza análisis de utilidad para determinar el valor agregado de las prácticas.
 - De investigación: se utilizan grupos experimentales y de control para establecer diferencias de resultados.
 - De Funciones: se parte de las actividades de la función G.T.H, determinando si las prácticas son operacionales o estratégicas, y quiénes son los responsables.
 - De los profesionales: se miden 4 grupos de competencias (conocimiento de la empresa, conocimiento de la G.T.H, conocimiento de los procesos y cambios y credibilidad del personal) en dos niveles: 1) Conocimientos y habilidades y 2) Conductas.

Ulrich (1997) expresa la importancia de que las empresas además de medir la rentabilidad y el éxito financiero midan el capital intelectual. Por otra parte considera que al interior de la G.T.H. lo que se mide es la eficiencia y la efectividad de las prácticas y en lo referente al impacto de la G.T.H. sobre la organización, las medidas son aquellas relacionadas con los resultados de la empresa.

5. **Enfoques Cualitativo, Cuantitativo y de los Clientes o Usuarios del servicio**
 Dolan (1999) frente a la medición de la eficacia y la eficiencia de la G.T.H. plantea que ésta puede centrarse en fines, metas, objetivos, estructura, actividades y resultados del departamento, o bien puede examinar una única función de la G.T.H.

Para Dolan la medición de la eficiencia y de la eficacia de la G.T.H, puede variar en cuanto a su ámbito y alcance, los cuales se han dividido en tres categorías: funciones (es decir, dotación de personal, formación, etc.), servicios (calidad del servicio a los clientes) y resultados (ausentismo, rotación, número de quejas, entre otros).

Tabla 4. TIPOS DE EVALUACIONES DE LA ACTIVIDAD DE LA G.T.H. Y SUS AMBITOS DE APLICACIÓN.

Método/Enfoque	Funciones de la G.T.H.	Servicios de la G.T.H.	Resultados de la G.T.H.	Autores y partidarios principales
Enfoques cualitativos Auditoría Análisis del trabajo/presupuesto	X X	X	X X	Biles & Schuler (1986)
Enfoques cuantitativos Índices de la G.T.H. Análisis de costos, beneficios y utilidad Contabilidad de la G.T.H.	X		X X X	Fitz-enz (1984) Cascio (1987)
Enfoque de los Clientes o usuarios		X		Tsui & Gómez-Mejía (1987)

Fuente: (Dolan, 1999, 391)

La descripción de los tres enfoques planteados por él, se presenta a continuación:

- Enfoque cualitativo que puede centrarse en tres aspectos:
 - Medida en que la estructura de la G.T.H. mejora la capacidad de funcionamiento de la empresa.
 - Apoyo de los fines y estrategias de la G.T.H. a los de la organización.

- Desempeño de las funciones de la G.T.H.

Dentro de este enfoque se ubica la Auditoría de la G.T.H y reconoce dos tipos:

- Auditoría Estratégica: en la cual se evalúan factores relacionados con el entorno, con el sector, con la aplicación de la estrategia y con la empresa.
 - Auditoría de funcionamiento: Orientada a decisiones y actuaciones a corto plazo, aquí se evalúan las funciones de la G.T.H.
- Enfoque Cuantitativo: Está conformado por:
 - Índices de la G.T.H: que suelen agruparse de forma que correspondan a las actividades principales de la G.T.H. o en función de temas estratégicos como rotación de personal, ausentismo y productividad y además con datos anteriores, con objetivos previstos o con la media del sector, con el fin de mirar variaciones.
 - Enfoque de costos y beneficios: aunque ha sido poco aplicado en la G.T.H, presenta ventajas como reducción y control de costos, justificación y flexibilidad de programas y propuestas, entre otros. La definición del costo incluye como parámetros principales los costos controlables frente a los no controlables, y medidas directas frente a las medidas indirectas. Los costos no controlables son aquellos que se dan por causas involuntarias (enfermedad de empleados, accidentes, condiciones climáticas) que repercuten por ejemplo en el ausentismo. Sin embargo la organización puede controlar otras causas del ausentismo de los empleados, de acuerdo con las políticas laborales establecidas.
Las medidas directas se refieren a costos reales, por ejemplo: costo de sustituir un empleado ausente. Las medidas indirectas se expresan en términos de tiempo, cantidad y calidad.

- Análisis de Utilidad: utilizado para equilibrar costos y beneficios de los programas de la G.T.H. Existen diferentes métodos para determinar la utilidad, dependiendo de la actividad que se quiera evaluar.
 - Contabilidad de la G.T.H: difiere de los otros métodos por la cuantificación en términos económicos de un conjunto común de resultados de comportamiento y de rendimiento. Los comportamientos que se miden según este enfoque son los relacionados con las funciones de la G.T.H. de atraer, seleccionar, retener y perfeccionar a los empleados. Este enfoque representa el intento de tratar la G.T.H. como capital en lugar de cómo gasto.
 - Enfoque de los clientes o usuarios: se basa en el supuesto de que la eficacia de la G.T.H. está determinada por la reputación entre sus clientes o usuarios del servicio. Teniendo en cuenta los recursos limitados, la G.T.H. para ser eficaz debe identificar los clientes "clave"¹, con la finalidad de obtener mayor influencia sobre los resultados mínimos aceptables para la empresa
6. **Medidas de Corto plazo y de Largo plazo.** Huselid (1997) ha centrado su interés en medir resultados de corto plazo como rotación y productividad y de largo plazo como desarrollo financiero.
7. **El Retorno sobre la inversión -ROI- de Entrenamiento.** Jack Phillips se ha dedicado en gran parte a investigar sobre la medición del Rendimiento sobre la Inversión -ROI- del Entrenamiento. La medición del ROI se realiza en 5 niveles:
- Nivel 1: se mide la satisfacción de los participantes con el programa de entrenamiento, y se incluye una lista de lo que planean hacer con lo que aprendieron.
 - Nivel 2: las medidas se centran en lo que los participantes aprendieron durante el entrenamiento.
 - Nivel 3: las medidas evalúan la aplicación del aprendizaje en el trabajo.

- Nivel 4: las medidas se enfocan en los resultados del negocio logrados por los participantes, cuando los objetivos del entrenamiento se cumplen.
 - Nivel 5: compara los beneficios monetarios del entrenamiento con los costos, el resultado es el ROI del entrenamiento. Su cálculo ha sido un problema crítico durante muchos años, por esta razón la Sociedad Americana de entrenamiento y desarrollo, convocó a los profesionales de G.T.H. más destacados, para mostrar lo que se había hecho en ROI; tomaron 30 casos en los que se revelaron los acercamientos comunes en su medición, a partir de lo cual se llegó a un quinto nivel.
8. **Tres niveles de resultados:** Jackson (1992) plantea acerca de la evaluación del desempeño, que existen 3 niveles de resultados, a partir de los cuales se observa la visión integral de la autora, que va mas allá y propone medir el desempeño de los empleados con base en el nivel operativo. Es notorio ver como considera las capacidades organizacionales como los inductores de los resultados operativos y de los corporativos. Este planteamiento es congruente con el enfoque del BSC y con aquellos que consideran las capacidades organizacionales como inductores y que vinculan objetivos y resultados con la estrategia, es por este motivo que este planteamiento de evaluación del desempeño se considera un aporte importante a tener en cuenta en el presente trabajo.

Tabla 5. NIVELES DE OBJETIVOS Y DE RESULTADOS

Niveles de objetivos	Niveles de resultados
Nivel 3. Objetivos corporativos ¿Cuáles son los objetivos claves? ¿Cuáles son las metas?	¿Qué resultados corporativos se han logrado?
Nivel 2. Objetivos operativos ¿Qué se está haciendo a nivel operativo? ¿Qué se necesita hacer a nivel operativo, de estructura, de sistemas, de recursos y de actividades?	¿Qué resultados operativos se han logrado, que satisfagan los objetivos corporativos?
Nivel 1. Requerimientos de destrezas. ¿Qué capacidades se necesitan desarrollar para lograr destrezas, conocimientos, motivación y desempeño?	¿Qué destrezas se han desarrollado que respondan a objetivos operativos?

Fuente: (Jackson, 1992, 32)

9. **La G.T.H. como cadena de Valor.** Desde ésta perspectiva, Torres (2001) concibe la medición en dos dimensiones (resultados y actuación) donde identifica indicadores de actividad (eficiencia), de logro (eficacia) y de impacto (efectividad), así:

Tabla 6. DIMENSIONES Y RESULTADOS DE LA MEDICION

RESULTADOS			
DIMENSION	EFICIENCIA Actividad	EFICACIA Logro	EFFECTIVIDAD Impacto
Resultado			
Actuación			

Fuente: Torres (2001)

Se observa que los indicadores de resultado están más en las dimensiones de logro e impacto, mientras que los indicadores de actuación están más en los niveles de actividad y de logro.

10. **Sistema integral de medición de gestión en cascada.** Según Serna (1998), para que el sistema integral de medición de gestión se convierta en cultura y se incorpore en toda la organización debe cumplir unos requerimientos muy importantes:

- Debe ser en cascada
 - Macroíndices: a nivel corporativo
 - Subíndices: a nivel de unidad estratégica de negocio
 - Subíndices: a nivel de equipos de trabajo
 - Microíndices: a nivel individual.
- En su definición deben mantener una relación causa-efecto de arriba abajo y de abajo arriba.

- Debe incorporarse a la evaluación del desempeño y, por tanto, deben aplicarse a todos los niveles de la organización de arriba-abajo y viceversa.
- Vincular el sistema de medición, idealmente, al sistema de remuneración o de estímulos, tanto a nivel grupal como individual.

11. **Medidas que muestren el impacto en la Estrategia Organizacional**, Wintermantel & Mattimore (1997) afirman que los profesionales de la G.T.H. deberán buscar medidas que muestren el impacto de su gestión, centrándose en la calidad, eficiencia, eficacia y efectividad de la organización y de los profesionales de la G.T.H. Además argumentan que la medición deberá alinearse estrechamente con la misión de la organización y si ésta es modificada, también se tendrá que modificar el sistema de medición.

ANALISIS

ACERCA DEL APORTE DE VALOR DE LA G.T.H. Y DE SU MEDICIÓN:

- La responsabilidad de la G.T.H en la generación de valor a empleados, clientes, y accionistas, no es nueva. Sin embargo anteriormente no se tenía la suficiente conciencia al respecto, ya que sus actividades se centraban principalmente en los empleados y los programas se convertían en los fines de dicha área. Ahora la G.T.H sigue enfrentando la responsabilidad de demostrar a los directivos de la empresa su aporte de valor en términos de desarrollo financiero, de productividad y de supervivencia, lo que le permite ganarse un lugar en la empresa, dejando de verse como un centro de costos.

Es en este sentido, a partir del modelo del Cuadro de Mando Integral de Kaplan & Norton¹, se ha generado un lugar común en las propuestas realizadas por parte de los "Gurús" actuales de la G.T.H, en temas tales como: 1) la vinculación de la G.T.H. con la estrategia, lo que hace que ahora sea necesario hablar de la Gestión Estratégica de Talento Humano, 2) el valor que genera la G.T.H. a empleados, clientes y accionistas, y 3) la necesidad de medir los aportes a través de un sistema de gestión que traduzca los objetivos y los resultados en un conjunto de indicadores.

- Aunque puede hablarse de algunos indicadores genéricos (como por ejemplo la productividad y la rentabilidad), por ser comunes a los intereses de las organizaciones, sería importante cuestionarse acerca de la conveniencia de implementar un conjunto de indicadores, sin confrontarlos

1. Aunque la primera edición del libro se publicó en 1996, los orígenes de éste, datan de 1990 cuando el Nolan Norton Institute patrocinó un estudio en múltiples empresas sobre: Medición de los resultados en la empresa del futuro. A partir de dicho estudio, antes de la publicación del libro se publicaron varios artículos de revista, siendo el primero titulado: "El Cuadro de Mando Integral", Harvard Business Review (enero-febrero 1992)

con la realidad de la empresa, en cuanto a la etapa en la que se encuentra (sea crecimiento, sostenimiento o cosecha) y en cuanto a los objetivos y estrategias; ya que los indicadores deben permitir el monitoreo de los objetivos estratégicos, enfocándolos de esta forma en los factores que son críticos para la organización. Es pertinente recordar que las medidas deben servir para tomar decisiones de mejora, porque de no serlo así no tendrían ningún sentido.

- Es paradójico el hecho de que aunque se reconoce el Talento Humano como la clave del éxito de las organizaciones, en la mayoría de ellas no se le preste la atención que éste merece, lo que se evidencia en los continuos recortes de presupuesto para el departamento de la G.T.H, concluyéndose así que a nivel organizacional continúa prestándosele mayor importancia a las tecnologías duras y menos a las tecnologías blandas y es en estas últimas donde precisamente se ubica la G.T.H.

ALGUNAS CONSIDERACIONES SOBRE INDUCTORES Y RESULTADOS:

Acerca de la medición de resultados y de inductores, puede decirse que ésta es una forma de garantizar el monitoreo de la G.T.H, vinculando los procesos con los resultados, así:

Desde la Perspectiva de los Procesos.

- La satisfacción de los clientes y de los accionistas es inducida por la satisfacción de los empleados y ésta a su vez se logra mediante el uso de las prácticas que además de construir capacidades organizacionales los motiven y desarrollen. El conocimiento tanto de las necesidades como de las motivaciones de las personas son un insumo importante para la G.T.H. orientar las prácticas y las medidas que se derivan de ellas.
La construcción de las capacidades organizacionales ha sido identificada como el factor clave de éxito que más predomina en los planteamientos de

los diferentes autores. Una organización que aprende, "es una organización que se transforma y que sigue vigente a pesar de la turbulencia del entorno". Aprender implica desaprender, innovar, cambiar. Las capacidades organizacionales incluyen infraestructuras eficientes (de procesos, sistemas de información), innovación y desarrollo, y formación de competencias (recualificación del personal para satisfacer necesidades actuales y futuras) donde los sistemas de información de personal y los datos generados en las mediciones, son una herramienta básica que sirve de insumo en la identificación de dichas necesidades.

Desde la Perspectiva de los Resultados.

- La productividad es uno de los factores de desempeño más relevantes, ya que ella induce a la competitividad y a la supervivencia. Aunque algunos autores la incluyen dentro de sus propuestas, se observa que algunos la conciben de forma diferente. Por ejemplo, Fitz-enz y Huselid la consideran como un indicador de corto plazo, mientras que Dolan y Ulrich la sitúan como un indicador de largo plazo. Esto se debe quizá a los diferentes métodos existentes para medir la productividad, ya que puede utilizarse tanto en la parte operativa como en la estratégica, bien sea midiendo la productividad del proceso o la productividad de los resultados estratégicos.

DIFERENTES CONCEPCIONES EN EL USO DE INDICADORES.

- En general cuando se habla de indicadores de gestión, los términos obligados a tratar son: eficiencia, eficacia, efectividad y productividad. Llama la atención ver cómo algunos de los autores estudiados difieren en el significado de éstos. Por ejemplo: la efectividad ha sido tradicionalmente definida como: eficiencia más eficacia; sin embargo la utilización de estos términos por parte de los autores, es diferente: Ulrich plantea que al interior de la G.T.H. las medidas son de eficiencia y efectividad y al exterior las medidas son de impacto, relacionadas con los resultados de la empresa; Fitz-enz & Dolan plantean que la gestión directiva se mide por la

eficiencia y la eficacia y que ésta puede centrarse en metas, objetivos, actividades, resultados o funciones.

Por otra parte se observa confusión en el uso de los términos productividad y efectividad, ya que en algunos casos son definidos de la misma manera.

Por lo anterior se plantea:

- La importancia de conocer la vigencia de los conceptos tradicionales de eficiencia, eficacia, efectividad y productividad y, de saber si actualmente existen discusiones epistemológicas de estos términos o si la concepción que se tiene de éstos ha trascendido.
- La necesidad de unificar el uso de éstos términos que son claves cuando se habla de indicadores de gestión, además de ser una herramienta básica en la formulación de proyectos de la G.T.H.

PRESIONES DE LA MEDICION Y SUS PELIGROS:

Al cuestionar los diferentes enfoques sobre medición de la G.T.H, es inevitable no hablar de los peligros de la medición identificados por Pfeffer (1997), cuando reflexiona tanto sobre las medidas más utilizadas en la G.T.H, como en lo que presiona la utilidad de tales medidas.

- La presión por reducir los costos, ha hecho que se acreciente el interés en las medidas enfocadas a los gastos, sin tener en cuenta que las medidas del consumo de recursos no indican eficiencia, ya que éstas no toman en cuenta lo que se está haciendo con los recursos y por otra parte expone a la G.T.H. a la posibilidad de obtener victorias de corto plazo.
- La presión por incrementar las utilidades por acción, donde son los accionistas los que ponen las reglas de juego, y donde además existe la creciente tendencia de contratar funciones y proyectos por outsourcing, han fortalecido tanto la orientación hacia las actividades, como el interés por mostrar el nivel de actividad y de esfuerzo. Por otra parte en ésta dinámica se fomenta la visión cortoplacista ya que las personas se

concentran en lograr resultados que dependen de la periodicidad en que son medidos.

Contrastando el análisis realizado por Pfeffer, con las tendencias más marcadas en la G.T.H. y su medición, se puede concluir que el incremento del valor de las personas dentro de la organización, tal vez pueda deberse fundamentalmente al hallazgo de que son ellas las inductoras de la satisfacción del cliente, que a su vez induce a la satisfacción del accionista. Por lo tanto esto podría plantearse de dos maneras: como una tendencia más humana, en la que los objetivos de los empleados y de los accionistas son muy importantes y en la que no se trata de crecer o sobrevivir a costa del otro y de una manera más fría donde lo verdaderamente importante es la satisfacción del accionista, mientras que la satisfacción de los empleados y de los clientes son el medio para lograr el objetivo básico de utilidad. Dicho objetivo es necesario para que los proyectos produzcan desarrollo y para que las empresas crezcan y sobrevivan. De no ser así no habría inversionistas dispuestos a permanecer allí y por consiguiente no sería posible tener empleados ni satisfechos, ni medianamente satisfechos, ni siquiera empleados insatisfechos.

OTROS TEMAS IMPLICADOS EN LA MEDICION DE PROYECTOS DE LA G.T.H.

Cuando se habla de la medición de la G.T.H, parecen surgir algunos “temas obligatorios” debido a que forman parte de los fundamentos teóricos en los cuales se sustentan las diferentes propuestas. Estos son:

- La necesidad de un plan estratégico como insumo básico de un sistema de gestión y de medición de la G.T.H.
- La alineación de la G.T.H. a la estrategia organizacional.
- La medición tanto de inductores como de resultados.
- El enfoque sistémico, como un requisito fundamental, ya que la G.T.H. es un subsistema de la Organización que contribuye a sus resultados.

INTERROGANTES POR RESOLVER.

En la realización de este trabajo surgen unos posibles temas objeto de investigación, los cuales se plantean a continuación:

- Las medidas utilizadas en la G.T.H, a partir de lo referenciado en el marco teórico, no han logrado independizar los efectos de los otros componentes del sistema. Es decir, la G.T.H. aporta a los resultados de la empresa como lo hacen también producción, ventas e investigación y desarrollo, entre otras. ¿Quién aporta más?, ¿En qué porcentaje?. Estos son interrogantes que seguramente requieren una investigación de grandes dimensiones. Acerca de este tema, ha estado trabajando Jac Phillips en el ROI del entrenamiento, sin embargo, los demás autores estudiados, este tema no es tenido en cuenta.
- A partir del planteamiento de Terence Jackson, surge la inquietud del valor que puede representar el redireccionamiento de la práctica de evaluación del desempeño, ya que si bien algunos de los indicadores utilizados actualmente en la G.T.H. se realizan de forma global (por ejemplo: productividad /empleado), es importante vincular esta práctica al aporte total de la G.T.H. partiendo del desempeño individual. El logro de esto puede hacer posible el apoyo a la filosofía de participación en utilidades y de remuneración por méritos o resultados.
- Para Kaplan & Norton el principal vacío del Cuadro de Mando Integral, se encuentra en las medidas de la perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento; planteando que los indicadores formulados por ellos, son de tipo genérico y que se requiere desarrollar medidas en este ámbito.
- Huselid reconoce que el impacto de las prácticas de la G.T.H. sobre el desempeño financiero de la empresa es en parte debido a la influencia en la productividad y la rotación de los empleados, sin embargo piensa que alguna parte de esa influencia sobre la utilidad, permanece sin ser contabilizada, por lo que plantea la fuente de esa permanencia como tópico importante para ser investigado.

- Phillips identifica algunos temas que requieren ser tratados a cerca de la medición del Rendimiento sobre la inversión –ROI- del entrenamiento, para normalizar su cálculo. Entre estos temas están: las normas del costo (es necesario describir los componentes del costo), el establecimiento de la metodología (tener en cuenta las ventajas y desventajas de los métodos de recolección de datos), el análisis estadístico (los métodos estadísticos brindan confiabilidad a los resultados) y la conversión de los resultados de los programas a valores monetarios (esta conversión es un paso esencial para el cálculo del ROI, en el cual los beneficios monetarios deben ser comparados con los costos).

LA EVALUACIÓN DE LOS PROYECTOS DE LA G.T.H. Y LA METODOLOGÍA DEL MARCO LÓGICO

El Marco Lógico del proyecto es un método que consiste en organizar jerárquicamente el objetivo general, el objetivo del proyecto, los resultados esperados, las actividades para lograrlos y los recursos necesarios para llevarlos a cabo. Esta metodología involucra la formulación de indicadores que facilitan el monitoreo y control del plan.

Teniendo en cuenta la definición del Marco Lógico de Proyectos, se formula la siguiente pregunta:

¿Es posible construir una metodología de formulación de proyectos de la G.T.H, a partir de la técnica del Marco Lógico?.

Hasta el momento, según los hallazgos obtenidos en este trabajo (concepciones, tendencias, metodologías) todo parece indicar que sí, ya que la esencia del asunto es la misma: estrategia de la organización, identificación de necesidades y proceso participativo.

La estrategia organizacional direcciona los programas de la G.T.H. Para ejecutar la estrategia, se requiere que la G.T.H. asuma una posición estratégica competitiva , por lo que se deben identificar las capacidades organizacionales

requeridas para el logro de los objetivos organizacionales. Participativa, por que la G.T.H. es para la gente y existe por y para ella.

Por otra parte puede decirse que la metodología del Marco Lógico involucra aquellos fundamentos encontrados en la medición de la G.T.H:

- Vinculación a la estrategia organizacional.
- Relación causa-efecto (inductores y resultados)
- Indicadores objetivamente verificables
- Medición tanto de inductores como de resultados

La aplicación de la metodología del Marco Lógico incluye tanto los factores internos como los externos, implica un "proceso de seguimiento o monitoreo de proyectos constante, basado en la formulación del mismo (matriz de planificación y plan de ejecución de las actividades)".

La aplicación de esta metodología en la evaluación de proyectos de la G.T.H. puede ser una alternativa y queda abierta para ser analizada y adaptada en dicho ámbito, sin que se pierda la perspectiva de esta área como sistema que genera valor a clientes, empleados y accionistas, ni la visión de G.T.H. como inductora de los resultados de la empresa a través de la construcción de las capacidades organizacionales.

PRACTICAS MAS ESTUDIADAS.

En los estudios de la G.T.H. descritos en este trabajo, se observa que las prácticas más estudiadas han sido en orden descendente 1)clima organizacional en su gran mayoría, a través del estudio del uso de diferentes estilos administrativos como por ejemplo, de sistemas de administración más flexibles, con mayor cooperación y autocontrol, 2)nivel de compensación e incentivos y 3)entrenamiento y evaluación del desempeño en igual proporción. El estudio realizado por Huselid es el único –conocido por nosotras- que relacionó el grupo de prácticas de alto desempeño, con los resultados de la empresa.

Para finalizar, se presenta un cuadro que resume los enfoques de los diferentes autores:

Tabla 7. RESUMEN DE LOS ENFOQUES DE LOS AUTORES

AUTOR	¿QUÉ APORTA LA G.T.H. A LA ORGANIZACIÓN?	¿CÓMO APORTA LA G.T.H. A LA ORGANIZACIÓN?	¿EN QUE SE ENFOCA LA MEDICIÓN?
KAPLAN & NORTON	La G.T.H. aporta valor a: <ul style="list-style-type: none"> - Accionistas: rendimiento/Inversión,EVA - Clientes: cuota de Mercado, retención, incremento, satisfacción. - Empleados: satisfacción, retención, productividad. - Procesos Internos: eficiencia, eficacia y productividad. 	<ul style="list-style-type: none"> - Centrándose tanto en resultados como en inductores - Vinculando los objetivos financieros con la estrategia organizacional. 	<ul style="list-style-type: none"> - En resultados e inductores
FITZ-ENZ	Eficacia del Desarrollo Organizacional: <ul style="list-style-type: none"> - Resultados a corto plazo: Productividad, calidad, servicio. - R. mediano plazo: Adaptabilidad y desarrollo - R. largo plazo: Supervivencia. - Efectividad Organizacional: como socio. - Satisfacción al cliente: para supervivencia. 	<ul style="list-style-type: none"> - Conociendo las necesidades de los clientes - Desarrollando medidas de actuación. - Desempeñando el rol de socio de negocio enfocado a la efectividad organizacional. 	<ul style="list-style-type: none"> - Eficacia del desarrollo organizacional: cadena de valor, el cliente y los resultados.
YEUNG & BERMAN	<ul style="list-style-type: none"> - Satisfacción a empleados, clientes y accionistas - Construcción de capacidades organizacionales. 	<ul style="list-style-type: none"> - Conociendo las expectativas de empleados, clientes y accionistas. - Construyendo capacidades organizacionales. - Mediante las prácticas de la G.T.H. 	<ul style="list-style-type: none"> - Medidas Operativas Internas - Medidas Estratégicas Internas - Medidas Estratégicas Externas
HUSELID	<ul style="list-style-type: none"> - A corto plazo: rotación y productividad. - A largo plazo: desarrollo financiero. 	<ul style="list-style-type: none"> - Mediante prácticas como selección y reclutamiento, entrenamiento, desarrollo, clima laboral. - A través de estructuras organizacionales que animen a la participación . 	<ul style="list-style-type: none"> - Corto plazo: rotación y productividad. - Largo plazo: desarrollo financiero.

AUTOR	¿QUÉ APORTA LA G.T.H. A LA ORGANIZACIÓN?	¿CÓMO APORTA LA G.T.H. A LA ORGANIZACIÓN?	¿EN QUE SE ENFOCA LA MEDICIÓN?
ULRICH	<ul style="list-style-type: none"> - Ejecución de la Estrategia. Aportar valor a: - Empleados: moral, compromiso, competencias, retención. - Clientes: retención, satisfacción, compromiso. - Accionistas: EVA, rentabilidad, crecimiento. - Eficiencia Administrativa: eficiencia, eficacia - Aporte a los empleados: eficiencia, calidad, disminución de costos. - Capacidad de cambio: mejoras en diseño e implementación de procesos, disminución tiempos de ciclo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Centrándose en aportes y no en actividades. - Ejecución de la estrategia: traducir la estrategia organizacional a prácticas de la G.T.H. - Eficiencia administrativa: crear infraestructuras eficientes y repensar la creación de valor. - Aporte de los empleados: prácticas que incrementen su compromiso, potencien el talento humano y legitimen solicitudes. - Capacidad de cambio: identificar factores críticos de éxito y procesos de cambio. 	<ul style="list-style-type: none"> - Eficiencia y efectividad de las prácticas - Medir resultados, rentabilidad y capital intelectual - Prácticas que incluyen 4 tipos de medidas: de actividad, de valor agregado a los cliente - CVA-de costo beneficio y de investigación.
DOLAN	<p>Satisfacción a:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Empleados: incremento en la participación y disminución de absentismo y de rotación. - Clientes: retención, incremento de la cuota de mercado - Accionistas: rentabilidad, competitividad, supervivencia. 	<ul style="list-style-type: none"> - Desarrollo de Competencias - Alineación de políticas de la G.T.H. con las de la organización. - Programas de 	<ul style="list-style-type: none"> - Enfoque cualitativo: auditoria de la G.T.H. - Enfoque cuantitativo: índices de la G.T.H., análisis costo-beneficio y de utilidad.
HUSELID	<ul style="list-style-type: none"> - A corto plazo: rotación y productividad. - A largo plazo: desarrollo financiero. 	<ul style="list-style-type: none"> - Mediante prácticas como selección y reclutamiento, entrenamiento, desarrollo, clima laboral. <p>A través de estructuras organizacionales que animen a la participación .</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Corto plazo: rotación y productividad. - Largo plazo: desarrollo financiero.
PHILLIPS	<ul style="list-style-type: none"> - Capacidades Organizacionales 	<ul style="list-style-type: none"> - Entrenamiento 	<ul style="list-style-type: none"> - ROI de entrenamiento.
TORRES	<ul style="list-style-type: none"> - Contribuye a los resultados de la empresa, los cuales dependen de la estrategia competitiva de la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> - Clarificando las prioridades del negocio - Definiendo indicadores de impacto. - Determinando las competencias a asegurar y las condiciones organizacionales requeridas. <p>Definiendo las acciones necesarias en G.T.H.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - En la cadena de valor. Medida en las dimensiones de resultado y actuación, definiendo para cada una indicadores de actividad, de logro y de impacto.

AUTOR	¿QUÉ APORTA LA G.T.H. A LA ORGANIZACIÓN?	¿CÓMO APORTA LA G.T.H. A LA ORGANIZACIÓN?	¿EN QUE SE ENFOCA LA MEDICIÓN?
SERNA	- Capital Intelectual	- Obteniendo indicadores como condición indispensable para la incorporación del aprendizaje.	- Medición en cascada: a nivel corporativo, de equipo, de unidades de negocio e individual
WINTERMANTEL & MATTIMORE	- Soluciones que ayudan a la construcción de la ventaja competitiva.	- Dependiendo de la visión de la G.T.H. Si se ve como proveedor de servicios comercializará servicios a sus clientes. Si se ve como consultor aportará capacidades organizacionales para ejecutar la estrategia.	- En las medidas que muestren el impacto en la estrategia organizacional: eficiencia, eficacia, efectividad y calidad.

GLOSARIO

BALANCED SCORECARD –BSC- O CUADRO DE MANDO INTEGRAL –CMI-: es una herramienta de gestión que traduce la visión y la estrategia en un conjunto claro y coherente de objetivos e indicadores, en cuatro perspectivas (financiera, del cliente, del proceso interno y de aprendizaje y crecimiento), logrando equilibrio entre el corto y el largo plazo y las medidas financieras y las no financieras. Kaplan & Norton (1997).

CAPITAL HUMANO: combinación de conocimientos, destrezas, inventiva y capacidades de los empleados, para el logro de los objetivos organizacionales. Edvinson (1997)

COMPETENCIAS: “son las combinaciones de tres vectores: el saber (conjunto de conocimientos técnicos y de gestión), el ser (conjunto de actitudes fruto de la sinergia del trabajo grupal) y el hacer (conjunto de habilidades fruto de la experiencia y del aprendizaje)” Bommensath (1987)

FACTORES CRITICOS DE ÉXITO –FCE-: son los puntos de apoyo o signos vitales de una organización, fundamentales para el logro de unos resultados exitosos. Villegas (1997)

INDICADOR: “son relaciones entre variables que suministran información para tomar decisiones”. Torres (2001)

INDICE DE GESTION: “unidad de medida gerencial que permite evaluar el desempeño de una organización frente a sus metas, objetivos y responsabilidades con los grupos de referencia”. Serna (1998)

INDUCTORES: “son los caminos causales de los resultados”. Kaplan & Norton (1997)

PRACTICAS DE LA G.T.H: conjunto de actividades realizadas por la G.T.H, y encaminadas a generar valor a los empleados, clientes y accionistas. Al realizar el análisis se evidenció en varios autores falta de claridad en la diferenciación de conceptos tales como prácticas, dominios y funciones. En este trabajo las prácticas no se diferencian de las funciones.

PRODUCTIVIDAD: "consiste en un conjunto de indicadores o medidas de la producción de un individuo, grupo o empresa, en relación con los factores o recursos que se están utilizando". Dolan (1997)

PRODUCTIVIDAD DE LOS EMPLEADOS: "es un indicador del resultado del impacto global de haber incrementado las capacitaciones y moral de los empleados, así como la innovación y mejora de los procesos internos y de la satisfacción de los clientes. Su objetivo es relacionar el resultado producido por los empleados, con el número de empleados utilizados para producir ese resultado". Kaplan & Norton (1997).

RETENCION: "indicador clave de los empleados. Representa fielmente el objetivo de que permanezcan aquellos empleados en los que la organización tiene un interés a largo plazo. Esta retención de los empleados se acostumbra medir por medio del porcentaje de rotación de personal clave". Kaplan & Norton (1997)

BIBLIOGRAFÍA UTILIZADA.

BELTRÁN, Jesús Mauricio (2000). Indicadores de Gestión. Herramientas para lograr la Competitividad.

CABUYA, Luis Alberto. (1999) La Gestión Humana. Rev. Gestión y Finanzas. No 14. Universidad Nacional de Colombia.

CALDERON, Gregorio. (2001,1). Elementos para un sistema de Gestión en Recursos Humanos. Universidad Pablo de Olavide. Sevilla.

CALDERON, Gregorio.(2001,2). Dirección de los Recursos Humanos: una visión panorámica. Universidad Nacional. Manizales.

CARDONA, Silvio. (1998). Marco de Referencia Conceptual sobre lo que es un Estado del Arte. Universidad Católica de Manizales.

CHIAVENATO, Idalberto.(1998). Administración de Recursos Humanos. McGraw Hill. Santafé de Bogotá.

DOLAN, S.SHULER, R. VALLE R.(1999). La Gestión de los Recursos Humanos. Primera edición. McGraw Hill / Interamericana de España, S.A.U. Madrid.

DOMÍNGUEZ, Gerardo. (1998). Indicadores de Gestión. Biblioteca Jurídica. Medellín.

EDVINSON, L. Malone, M.(1998). El Capital Intelectual: Cómo identificar y calcular el Valor inexplorado de los Recursos Intangibles de su Empresa. Editorial Norma. Santafé de Bogotá.

FITZ-ENNZ, Jac (2000). Proven Change. Rev. Worforce, vol. 79, p 82, en: <http://web.infotracc>. Hemeroteca Nacional Universitaria..

FITZ-ENZ, Jac (1994). HR'S New Scorecard. Rev. Personnel Journal, vol. 73. No 2. p. 84, en: <http://web.infotracc>. Hemeroteca Nacional Universitaria.

FITZ-ENZ, Jac (1999). Cómo medir la gestión de los recursos humanos. Ediciones Deusto, S.A. Bilbao.

HUSELID, Mark A.. (1995). The Impact of Human Resource Management Practices on turnover, productivity, and Corporate Financial Performance. Rev. Academy of Management Journal; vol 38, p. 635-656. Mississippi State.

JACKSON, Terence.(1992). Evaluación del Desempeño: Cómo medir resultados. Legis. Santafé de Bogotá.

KAPLAN Y NORTON, D. (1997). El Cuadro de Mando Integral. Ediciones Gestión 2000. Barcelona.

MARTINEZ, Guillermo Hernán (1999). Control Global de Gestión: Un Enfoque Instrumental. Biblioteca Jurídica DIKE; primera edición. Medellín.

ORDÓÑEZ, Miguel (1995). La nueva gestión de Recursos Humanos. Ediciones Gestión 2000. Barcelona.

PFEFFER, Jeffrey.(1997). Pitfalls on de Road to Measurement: The Dangerous liaison of Human Resources with the ideas of accounting and Finance. Rev. Human Resource Management; vol. 36, No 3. p. 357-365.

PHILLIPS, Jack (1996).ROI: The search for best Practices (Return on Investment on Training). Rev. Training & Development; vol. 50, No. 2, p. 42-47. En: <http://web.infotracc>. Hemeroteca Nacional Universitaria.

RINCÓN, Rafael David. Los Indicadores de Gestión Organizacional: Una guía para su definición. Rev. Universidad EAFIT No 111. PP 43-59.

SERNA, Humberto.(1998). Un Sistema Integrado de Medición de Gestión. SIMEG. Monografía. Universidad de los Andes.

TORRES, José Luis. (2001). Indicadores de Gestión para la Gerencia del Talento Humano. ACRIP-Caldas.

ULRICH, Dave (1996). Recurso Humanos Champions. Gránica. Michigan.

ULRICH, Dave. (1997). Measuring Human Resources: an overview of practice and a prescription for results. Rev. Human Resource Management; vol. 36, No 3, p. 303-320.

URREGO, Germán. (1997). Modelo de Indicadores de Gestión orientados al aseguramiento de la Calidad y al Mejoramiento Continuo. Rev. Fac. Ingeniería. Universidad de Antioquia . No 14.

VILLEGAS, Gladis Cecilia. (1997). Gestión por Factores Críticos de Éxito. Rev. Universidad EAFIT, No 105. Medellín.

WINTERMANTEL, R. y MATTIMORE, K. (1997). In the changing world of human resources: matching measures to mission. Rev. Human Resource Management; vol. 36 No 3. p. 337-342.

YEUNG Y BERMAN.(1997).Adding Value Through Human Resources: Reorienting Human Resource Measurement to drive Business Performance. Rev. Human Resource Management; vol 36, No 3, p. 321-335.

BIBLIOGRAFÍA REFERENCIADA

ARNOLD, H & FELDMAN, D. (1982) A Multivariate Analysis of the Determinates of Turnover. *Journal of Applied Psychology*, 67, 350-360, citado en Huselid (1995), p. 637.

ARTHUR, J. (1994). Effects of Human Resource Management Systems on Manufacturing Performance and Turnover. *Academy of Management Journal*, 37, 670-687, citado en Yeung y Berman (1997), p. 323.

BAYSINGER, B. D., & Mobley, W. H. 1983. Employee turnover: Individual and organizational analysis. In K. M. Rowland & G. R. Ferris (Eds.), *Research in personnel and human resource management*, vol 1: 269-319. Greenwich, CT: JAI Press, citado en Huselid (1995) p. 637.

BOUDREAU, J.W. & BERMAN.R.(1991). Using Performance Measurement to Evaluate Strategic Human Resource Decisions: Kodak's Experience with Profit Sharing. *Human Resource Management*, Fall, 393-410, citado en Yeung y Berman (1997), p. 326.

CASCIO, W.(1987). Costing Human Resources: The Financial Impact of Behavior in Organizations. New York, citado en Huselid (1995), p. 637.

CUTHER-GERSHENFELD, J.(1991). The Impact on Economic Performance of a Transformation in labor Relations. *Industrial and Labor Relations Review*, 44, 241-260, citado en Huselid (1995), p. 637.

KATZ, H. C., Kochan, T. A., & Keefe, J. H. 1987. *Industrial relations and productivity in the U.S. automobile industry*. Washington, DC: Brookings Institution, citado en Huselid (1995), p. 637.

KATZ, H. C., Kochan, T. A., & Weber, M. R. 1985. Assessing the effects of industrial relations systems and efforts to improve the quality of working life on organizational effectiveness. *Academy of Management Journal*, 28: 509-526, citado en Huselid (1995), p. 637.

RUSSEL, J.S., Terborg, J. R., & Powers, M. L. 1985. Organizational performances and organizational level training and support. *Personnel Psychology*, 38: 849-863, citado en Huselid (1995), p. 638.

WEITZMAN, M. L., & Kruse, D. L.. 1990. Profits sharing and productivity. In A. S. Blinder (Ed.), *Paying for productivity*: 95-141. Washington, DC: Brookings Institution, citado en Huselid (1995), p. 637.

ZEITHAML, A. Valerie. *Delivering quality service*, Free Press, 1990, citado en Fitzenz (1999), p. 57.

BIBLIOGRAFÍA RECOMENDADA

FITZ-ENZ(2001). The E-Aligned Enterprise: How to Map and Measure Your Company's Course in the New Economy.. Vol 248 i23, p63, en: <http://web.infotracc>. Hemeroteca Nacional Universitaria.

PHILLIPS, Jack.(1997). Return on Investment in Training and Performance Improvement Programs. Vol 32, No 11 p132(2), en: <http://web.infotracc>. Hemeroteca Nacional Universitaria.

FITZ-ENZ, J. PHILLIPS, J.(1999). A New Vision for Human Resources: Defining the Human Resources Function by its Results. Crisp Publication.

BILL, R. (1991). Gerencia por Resultados. Legis. Bogotá.