

CAPITULO I

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Como es bien entendido en nuestra época, la globalización es uno de los pilares del cambio. La globalización nos presenta un nuevo entorno que tiene relación directa con los cambios en las empresas y en la formación de los Recursos Humanos para hacerlas más competitivas. El entorno que afectan a las empresas y a la función de Recursos Humanos antes señalados, se manifiesta por lo siguiente:

- Las iniciativas de las organizaciones para competir con mayor eficiencia y efectividad, en términos de calidad y la satisfacción, modifican las estructuras de la empresa, adecuándola a las exigencias y a los amplios cambios económicos, tales como la globalización de la economía o la estrecha competencia en los mercados nacionales e internacionales.
- Los cambios sociales y demográficos, tales como la reducción de las personas que llegan a una vida laboral activa y los cambios de valores de los trabajadores.
- Los asuntos vinculados a la disponibilidad de recursos naturales, tales como contaminación y los costos de la energía.
- Los asuntos políticos, tales como el incremento en la regulación para cruzar las fronteras entre países con diferente grado de desarrollo.

En ese entorno de intensa competencia global, las ventajas competitivas son y seguirán siendo las personas. Mientras que las empresas confrontan estos retos competitivos con cambios drásticos a sus estrategias, estructuras y procesos, los ejecutivos de los recursos humanos se encuentran justo en el medio del proceso de cambio. Es la función que ha sido más impactada por los cambios, y al mismo tiempo, deben ser responsables de algunos de esos cambios. Al ser forzados a enfocar la función de recursos humanos como una manera de mejorar los negocios y estando bajo un intenso escrutinio de parte de la alta administración, los ejecutivos de los recursos humanos deben repensar sus funciones y responsabilidades para rediseñarla de tal manera que enfrente exitosamente los retos del nuevo milenio.

La historia de la evolución de la formación de Recursos Humanos proporciona una mejor comprensión de los imperativos estratégicos y empresariales que impulsaron las políticas y prácticas de relaciones industriales en el pasado. Mas recientemente, la formación de RRHH no sólo ha mantenido el ritmo con el ambiente empresarial rápidamente cambiante y los nuevos retos que presenta, al no poder ofrecer soluciones viables y enfoque prácticos a los problemas de la gente que enfrentan las compañías, se le ha estado haciendo un cercano escrutinio a la función, al confrontarse con la acusación de ser muy costoso, inmerso en sus propias actividades funcionales, y proporcionando un valor empresarial no mensurable. La función de RRHH confronta dos alternativas: comprometerse en un cambio fundamental o extinguirse.

El principal motivo para cambiar la función de RR.HH. es realinearla como una función administrativa y volverse una función más estratégica. El lograr la transformación deseada involucra un tremendo trabajo y compromiso y depende principalmente del trabajo de equipo y del liderazgo efectivo.

Sin embargo, existe una variedad de factores que pueden descarrilar los esfuerzos de cambio:

- La incapacidad de articular una visión clara de lo que debiera ser la función de RRHH.
- Poco o ningún soporte administrativo, tanto de la alta dirección como de los gerentes medios;
- Imposibilidad de enfocarse en los procesos empresariales;
- Descuidar las creencias y valores de la gente;
- Falta de asignación de la mejor gente al equipo de cambio; y
- El intento por fijar meramente un proceso en lugar de cambiarlo.
- Ausencia de una verdadera planificación y de un sistema efectivo de evaluación de desempeño de los RRHH.

Y es que la función de RRHH están viviendo la angustia de una transformación radical. Dicho en pocas palabras, se está volviendo esencial para el logro de ventajas competitivas tanto como son los recursos financieros, tecnológicos y de otro tipo con que cuentan las organizaciones.

Se requiere pues, de una función de RRHH totalmente nueva, una función que puede definirse mejor como una facultad corporativa en la que los

gerentes de RRHH y los de línea forman “sociedades” con el objeto de ganar ventajas competitivas y alcanzar los objetivos globales de la organización. Para hacer que esto suceda, las políticas de los RRHH, las iniciativas programáticas y los procesos de Gestión de la evaluación del desempeño, por definición deberán ser:

- Adecuadas a las condiciones del mercado, a las estructuras globales del negocio y a las características específicas de cultura de su personal;
- Íntimamente vinculadas con los planes estratégicos de la empresas en todas sus áreas funcionales;
- Concebidas e implementadas en forma conjunta por los gerentes de línea y los de RRHH: con áreas de responsabilidad claramente definidas y objetivos compartidos;
- Centradas en la calidad, el servicio al cliente, la productividad, la identificación de los empleados, el trabajo en equipo y la flexibilidad de la fuerza de trabajo;
- Orientadas a convertirse en una función estratégica enfocada a cuestiones empresariales relacionadas con la gente; y
- Concebida como unidad de negocios vinculada a resolver las necesidades de sociedades empresariales con clientes internos y externos enfocada a que las nuevas responsabilidades enfaticen el valor agregado a los resultados.

El enfoque tradicional de evaluación de los RRHH como una función aislada con estándares especiales está siendo reemplazado por un nuevo enfoque sustentado en la función de los RRHH como creadores de ventajas competitivas para la empresa.

En consecuencia, la función de RRHH deberá orientarse teniendo en cuenta los siguientes aspectos:

- Que, las organizaciones de Recursos Humanos más pequeñas están desarrollando sociedades con los clientes internos como los principales medios para influir sobre las políticas de la gente y restablece la credibilidad.
- Que, ha surgido una serie de responsabilidades que enfatiza en el valor agregado de la función de RRHH, a los negocios y la conexión de relaciones industriales a los resultados.
- Que. la evolución de las competencias centrales de la función de RRHH requiere de una nueva mezcla de habilidades y de la contratación de profesionales no tradicionales.
- Que, RRHH está realizando sus principales funciones dentro de un número de marcos de referencia diferentes; se basa en centros con base a la competencia, estructurales, orientados al proceso y a las utilidades.

- Que, los recursos humanos se está volviendo una función estratégica enfocada a cuestiones empresariales relacionadas con la gente.
- Que, las nuevas responsabilidades de recursos humanos están enfatizando en valor agregado a los resultados.
- Que, la evaluación y los procesos de gestión de desempeño tienden a adecuarse a las nuevas exigencias de los escenarios modernos.

Por lo expuesto, la presente investigación se plantea en los puntos que a continuación se exponen:

1.1 Descripción del Problema:

La función de los Recursos Humanos y el proceso de evaluación de desempeño, constituye un gran desafío en los escenarios modernos y son insoslayables para y en una empresa competitiva. Se requiere pues de una nueva misión y nuevas funciones, que se plasman en los conceptos que a continuación se expresan.

- Las diferencias de enfoque y énfasis nos recuerdan que estamos observando un proceso altamente dinámico. Es bastante claro y existe el acuerdo que la misión de los Recursos Humanos (RRHH) está cambiando. Sin embargo, aunque el destino puede ser conocido, existen diferentes caminos que nos llevan al objetivo. Cada empresa deberá empezar a elaborar su propio mapa, su propio escenario.

- La emergencia de nuevas ideas y acercamientos siempre es excitante. Sin embargo, la verdadera prueba de las ideas en el mundo de las organizaciones no radica en la calidad teórica dentro de la concepción empresarial, sino en la transformación en acciones concretas. Es necesario relacionar a los nuevos conceptos, las prácticas para lograr la ventaja competitiva a través de iniciativas de RRHH.
- En la medida en que los ejecutivos de RRHH se encuentran cada vez más involucrados en cuestiones empresariales y organizacionales estratégicas, así como en actividades de administración de línea, estos cambios están forzando al área de RRHH a ampliar y repensar su misión.
- El claro dominio del incremento de la presión competitiva y satisfacción del cliente, los factores clave del entorno han determinado que los objetivos críticos de RRHH serán la alta productividad; la calidad; la vinculación de las RRHH la satisfacción del cliente y a la estrategia global de la empresa. Es decir competencia y desempeño, las nuevas declaraciones de misión deberán centrarse alrededor de ideas de desempeño, tales como: la creación de una responsabilidad conjunta para el desempeño y la productividad del empleado; el desarrollo del pleno potencial de la gente; mejora del negocio; el servir las necesidades del cliente; la construcción de una ventaja competitiva a través de una fuerza de

trabajo de calidad; y el desarrollo de capital intelectual. Todo esto refleja la orientación empresarial y la función estratégica que tienen los profesionales de RRHH.

- Aunque será difícil que la función de RRHH pueda ser totalmente capaz de responder a la nueva agenda, será responsable, de cualquier manera, de llevar a cabo las funciones claves de RRHH, los cambios en las funciones deberán darse con la siguiente orientación:

Si analizamos cuidadosamente los cambios previstos, lo que muestran en última instancia es un nuevo papel y un nuevo modelo de la función de RRHH. Esta debe convertirse en una función orientada estratégicamente.

En la disyuntiva de ser primariamente una función reactiva a los clientes internos y externos y que responde a las necesidades de la administración que es actualmente el valor central, o tomar una posición más proactiva en una visión de sociedad entre línea y RRHH, esta última, es la que le permitirá manejar el cambio proactivamente.

En lo concerniente a que las RRHH deben representar las visiones y preocupaciones de la administración es un problema que

obstaculizaría la maximización del valor agregado del personal que, en realidad, viene dado por las diferencias en capacidades, por lo que este cambio deberá encontrar un balance más adecuado.

En sus nuevas funciones y responsabilidades, los RRHH deberán actuar como socios empresariales estratégicos, encabezando el proceso de cambio de la compañía, dando experiencia funcional y sirviendo de apoyo al desarrollo de los trabajadores. Las competencias centrales y esenciales para realizar las nuevas funciones y responsabilidades incluyendo las de evaluación de desempeño, deberán estar vinculadas a los requerimientos siguientes:

- Canalizar la fuerza de trabajo hacia la productividad y la calidad.
- Desarrollar planes y programas de desarrollo de ejecutivos de línea y trabajadores en general.
- Establecer programas de formación de equipos de trabajo
- Transformar la educación y capacitación tradicional del trabajador para que responda a objetivos específicos de requerimientos de puesto.
- Estimular la participación del trabajador
- Mejorar los sistemas de comunicación con la administración y con los trabajadores.
- Orientar las acciones hacia la identificación de asuntos estratégicos.
- Realizar estudios para determinar el costo de la mano de obra
- Instrumentación de sistemas de información de recursos humanos.

- Diseñar sistemas de evaluación, retroalimentación y establecimiento de estímulos al desempeño.
- Instrumentar programas de medición de actitudes.

Lo anterior, exige la necesidad de conocimiento y habilidades antes no previstos y que ahora determinan el nuevo perfil del ejecutivo o especialista en RR.HH.

- Habilidad para influir/educar a los jefes de línea en asuntos de RRHH;
- Tener un amplio dominio de programas de cómputo aplicables en el área;
- Capacidad para anticipar los cambios internos y externos;
- Exhibir la habilidad de liderazgo en su función; y
- Desarrollar el pensamiento conceptual y estratégico.

En consecuencia y por lo expuesto las nuevas declaraciones de la misión de la Función de RRHH y de sus procesos de gestión de evaluación de desempeño enfatizan:

- La necesidad de desarrollar una planificación de desempeño y un sistema de evaluación eficaces.
- Concentrarse en el papel del gerente de recursos humanos en los planes estratégicos de la Empresa.
- Relacionar las estrategias de compensación la gestión del desempeño.

- Alinear los programas de gestión de desempeño y las estrategias de compensación con la misión, visión, valores, planes estratégicos y factores comerciales clave de la Empresa competitiva.
- Determinar las medidas de desempeño clave, orientándolas a la Calidad de resultado; satisfacción al cliente, rotación del empleado inversiones en investigación y ventas; desarrollo de utilidades, desarrollo de productos nuevos, crecimiento de mercado; competitividad ambiental, otras medidas específicas a cada empresa competitiva.
- En esta nueva concepción, la función de RRHH tiene la oportunidad de participar como agente de cambio en la formulación de estrategias que permitan el mejor funcionamiento de la empresa competitiva en el desarrollo de la misma.

La nueva estructura ocupacional y el progreso de trabajo en el paradigma informacional

Las teorías sobre el postindustrialismo es que la gente participa en diferente actividades, tiene nuevos puestos en la estructura ocupacional, aumenta la importancia de los puestos ejecutivos, profesionales y técnicos, descendía la proporción de trabajadores de los puestos de oficios y operarios, y se reducía el número de oficinistas y vendedores.

La maduración de la revolución de la tecnología de la información en la década de 1990 ha transformado el proceso de trabajo con la introducción de nuevas formas sociales y técnicas de división del trabajo.

La economía informacional / global y sobre la empresa red como su forma organizativa, estos proceso pueden resumirse como sigue:

1. El valor se genera sobre todo por la innovación, tanto del proceso como de los productos.
2. La misma innovación depende de dos condiciones : potencial de investigación y capacidad de especificación.
3. La ejecución de tareas es más eficiente cuando s capaz de adaptar instrucciones de mayor nivel a sus aplicaciones específicas y cuando puede generar efectos de retroalimentación en el sistema.
4. La mayor parte de la a actividad de producción se realiza en organizaciones.
5. La tecnología de la información se convierte en el ingrediente crítico del proceso de trabajo descrito porque :
 - Determina en buen medida la capacidad de innovación;
 - Posibilita la corrección de errores y la generación de efectos de retroalimentación en la ejecución;
 - Proporciona la infraestructura para la flexibilidad y adaptabilidad en toda la gestión del proceso de producción.

Una nueva división del trabajo puede comprenderse mejor en torno a una tipología construida en torno a tres dimensiones :

- La Primera dimensión hace referencia a las tareas reales efectuadas en un proceso de trabajo determinado. (Creación de valor)
- La segunda dimensión atañe a la relación entre una organización determinadas y su entorno incluídas otras organizaciones. (Creación de relaciones).
- La tercera dimensión considera la relación entre los ejecutivos y los empleados de una organización o red determinadas. (Toma de decisiones).

En cuanto a la Creación del valor se pueden distinguir las siguientes tareas:

- Toma de decisiones estratégicas y planificación;
- Innovación de productos procesos;
- Gestión de las relaciones entre la decisión, innovación, diseño y ejecución;
- Ejecución de tareas bajo su iniciativa y entendimiento propios;
- Ejecución de tareas auxiliares.

En cuanto a las Relaciones cabe distinguir entre tres posiciones fundamentales:

- Los trabajadores en red;
- Los trabajadores de la red;
- Los trabajadores desconectados.

Por último en cuanto a al proceso de Toma de decisiones, podemos diferenciar:

- Los decisores ;
- Los participantes;
- Los ejecutores.

En cuanto a la automatización de las oficinas, ha seguido tres fases :

- Característica de las décadas de 1960 y 1970, los ordenadores mainframe se utilizaron para el procesamiento de datos en series: los especialistas en informática, centralizados en los centros de procesamiento de datos, formaron la base de un sistema que se caracterizó por la rigidez y el control jerárquico de los flujos de información.
- A comienzos de la década de 1980, se caracterizó por dar prioridad a que los empleados a cargo del proceso de trabajo real utilizaran microordenadores; en el proceso de generación de la información, aunque los cambio organizativos requeridos para el pleno empleo de la nueva tecnología retrasaron la amplia difusión.
- En la tercera fase de automatización, los sistemas de oficina están ligados y funcionan en red.

1.2 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

1.2.1 Definición del Problema General

¿Cómo desarrollar una nueva concepción de la Función de los Recursos Humanos y un sistema de gestión de evaluación eficaces para el desarrollo y gestión de una empresa competitiva?

1.2.2 Problemas específicos

- a) ¿Cómo alinear la función de RRHH y los programas de gestión de desempeño con los criterios claves organizativos de una empresa competitiva?
- b) ¿Cómo será el rol del gerente de recursos en los planes estratégicos de la organización y en el sistema de gestión de evaluación del desempeño en una empresa competitiva?
- c) ¿Cómo relacionar las estrategias de compensación con el desarrollo de la organización, la función de los recursos humanos y la gestión del desempeño en una empresa competitiva?
- d) ¿Cuál es el comportamiento del recurso humano frente al proceso de la nueva organización de Recursos Humanos y de la gestión de la evaluación del desempeño?

- e) ¿Cuál es el papel de la capacitación y/o adiestramiento para el mejor desarrollo de la organización, la Función de RRHH y de planificación del desempeño de su sistema de evaluación?
- f) ¿Cuáles serían los elementos esenciales para posibilitar el desarrollo de una nueva concepción de la función de los Recursos Humanos y la planificación de desempeño y de su sistema de Gestión y Evaluación?

1.3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.3.1. Objetivo General:

Analizar las Teorías y Enfoques sobre la Concepción de la Función de Recursos Humanos (RRHH) y su Relación con la Gestión de Evaluación de su Desempeño en la Empresa Competitiva.

1.3.2. Objetivos específicos

- a) Establecer los criterios para alinear la Función de RRHH y los programas de gestión de desempeño con los criterios claves organizativos de una empresa competitiva.

- b) Examinar y precisar el rol del gerente de recursos Humanos en los planes estratégicos de la organización y en el sistema de gestión de evaluación del desempeño en una empresa competitiva.
- c) Relacionar las estrategias de compensación empresarial con el desarrollo de la organización, la Función de los RRHH y la gestión del desempeño en una empresa competitiva.
- d) Orientar el comportamiento de los recursos humanos frente al proceso de la nueva concepción de la Función de RRHH y de la condición de evaluador y evaluado.
- e) Precisar el rol de la capacitación y/o adiestramiento en el desarrollo de la organización, la Función de RRHH y de la Planificación del desempeño y de su sistema de evaluación.
- f) Determinar los elementos esenciales que posibilita el desarrollo de una nueva concepción de la Función de RRHH, planificación de desempeño y de su sistema de gestión y evaluación.
- g) Proponer un modelo de Evaluación de desempeño de las RRHH. en una empresa competitiva.

1.4 FINALIDAD E IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN

La finalidad de la presente investigación consiste en analizar la Función de los Recursos Humanos y su proceso de transformación en escenarios globalizados, así como el proceso de gestión de la evaluación de desempeño de los recursos humanos en una empresa competitiva. Por consiguiente, el análisis expone tanto las decisiones corporativas para cambiar la orientación de la Función de Recursos Humanos, la evaluación del sistema de desempeño, los enfoques, métodos y prácticas que se utilizan para implementar el cambio, las barreras existentes hacía el cambio; las nuevas funciones, roles, responsabilidades y competencias para la función de recursos humanos en surgimiento;, así como las mediciones claves de evaluación desempeño en una empresa competitiva.

Dicha finalidad tiene prevista de gran importancia toda vez, que desde hace tiempo los profesionales de Recursos Humanos, han notado que su influencia disminuye en la tarea de decisiones empresariales claves y en la política de negocios. Permaneciendo “congelados” en su propio pasado. La Función de RRHH no siempre ha mantenido el ritmo de su entorno empresarial rápidamente cambiante ni los retos que se le han presentado. Dado que a menudo no puede ofrecer soluciones viables y enfoques prácticos a los nuevos problemas humanos que enfrentan las compañías, la Función de RRHH, ha perdido la confianza y credibilidad necesaria para influir en las decisiones sobre cuestiones empresariales relacionadas con la gente. Al confrontarse con los cargos de ser muy costoso, al no proporcionar un valor agregado cuantificable y una descendente satisfacción de

parte del cliente, la Función RRHH, como ya se explicó antes tiene dos elecciones básicas: comprometerse en la transformación fundamental o confrontar su extinción.

Parte del reto que confronta la función de Recursos Humanos es el de resolver el dilema entre el movimiento a una postura más estratégica al mismo tiempo que satisfacer las necesidades diarias del personal y las relaciones administrativas de la gente en la compañía. Esta lucha por la identidad no es nueva.

En consecuencia, su importancia radica en el análisis de las mejores prácticas empresariales y en la acción de revisar el cambio de RRHH y del proceso de Gestión de la evaluación de su desempeño, especialmente, en tres dimensiones: Económica, social y tecnológica.

Se debe precisar que las fuerzas que concurren competen a la transformación de la gestión de los RRHH y de su proceso de evaluación de desempeño de los recursos humanos, actúan cuando una revolución empresarial comparable en tamaño e impacto a la Revolución Industrial. Las fuerzas que compelen a la función de RRHH, en relación al cambio se pueden resumir como siguen :

- Globalización de mercados que crea nuevas necesidades empresariales estratégicas;
- Avances tecnológicos que mejoran la disseminación de la tecnología de la información y las redes de computadoras;
- Iniciativas de reducción de costos que desmantelan la estructura organizacional jerárquica;

- Orientación hacía el cliente lo que otorga una bonificación sobre la calidad; y
- Surgimiento de una nueva economía de la era de la información.

El conocimiento de estas fuerzas y el planteamiento de estrategias para su manejo en la nueva concepción de la función de los recursos humanos y el cambio de los sistemas de Gestión de evaluación de desempeño en una empresa competitiva, constituyen la finalidad e importancia de la investigación.

1.5 HIPOTESIS DE LA INVESTIGACION

1.5.1. Hipótesis General

La Nueva concepción de los Recursos Humanos y el establecimiento de un sistema de gestión de evaluación de su desempeño, incidirá en el desarrollo de las empresas en un entorno de alta competitividad.

1.5.2. Hipótesis Específicas

- a) Si se establecen los criterios y estrategias para alinear la Función de RRHH y los programas de gestión de desempeño con los criterios claves organizativos de una empresa competitiva, entonces se lograrán programas

eficaces de gestión de la evaluación de desempeño de los recursos humanos.

- b) Si se precisa el rol del Gerente de Recursos Humanos en los planes estratégicos de la organización y en el sistema de gestión de evaluación de desempeño, entonces incidirá en el desarrollo de una empresa competitiva.
- c) En la medida que se desarrolla una filosofía y estrategias de compensación razonables, entonces el desarrollo de la organización, la función de RRHH y la gestión de la evaluación de desempeño, serán eficaces.
- d) En la medida que se oriente y motive positivamente el comportamiento de las Relaciones Humanas, en su condición de evaluado y evaluador en el proceso de cambio de la nueva concepción de la Función de RRHH y de la gestión de la evaluación de desempeño, entonces más talentos colectivos e individuales y las experiencias de los recursos humanos constituirán fuerza poderosas en beneficio de dicho proceso de evaluación.
- e) El factor principal estratégico para el eficaz desarrollo de la organización de la Función de RRHH y de la gestión de evaluación de desempeño, esta en relación directa con la capacitación, entrenamiento y orientación de los recursos humanos que se desarrollan en la empresa competitiva.

- f) En la medida que se precisen los elementos esenciales que gravitan en la aplicación de una nueva concepción de los recursos humanos y la planificación de desempeño, así como la de su sistema de evaluación pertinente, el proceso de cambio será eficaz.

1.6 IDENTIFICACION DE VARIABLES E INDICADORES

1.6.1. Variables

En el estudio se examinaran las siguientes variables :

1.6.1.1. Variable Independiente

La función de recursos humanos y la gestión de la evaluación del desempeño.

1.6.1.2. Variable Dependiente

Aplicación de la nueva concepción de la Función de RRHH y del proceso de evaluación de desempeño en el desarrollo de una empresa competitiva.

1.6.1.3. Variables de Hipótesis Secundarias

- (a) Tamaño y capacidad productiva de la empresa
- (b) Actividades económicas de la empresa.
- (c) Capacidad para ampliar y tecnificar la empresa.

- (d) Requerimiento de recursos humanos de un alto nivel productor.
- (e) Estímulos permanentes de los recursos humanos disponibles.
- (f) Nivel de productividad de la empresa.
- (g) Normatividad empresarial.
- (h) Desempeño y cumplimiento del trabajo.

1.6.2. Indicadores

Entre los más importantes tenemos:

- (1) Productividad: Unidades de producto por hora de trabajo – máquina.
- (2) Naturaleza de la actividad económica.
- (3) Niveles de eficiencia, medición cualitativa del desempeño laboral de los recursos humanos según sus funciones y tareas encomendadas.
- (4) Nivel de trabajo; grado de cumplimiento y responsabilidad en el puesto o lugar de desempeño, capacitación.
- (5) Remuneraciones, programas de capacitación y otros.
- (6) Niveles de eficiencia de los recursos humanos (profesionales, técnicos y especialistas)
- (7) Leyes y reglamentación sobre el trabajo y producción.
- (8) Medición de la evolución del proceso productivo; Tasas de desviación o ausentismo, en cada puesto o tarea de trabajo de la empresa u organización.



La nueva gestión de personas y su evaluación d desempeño en empresas competitivas. Bedoya Sánchez, Enrique Osvaldo.

Derechos reservados conforme a Ley