



Reflexión

Gestionando el valor de la función de los recursos humanos

Managing the value of human resources role

JOSÉ MANUEL DE HARO GARCIA*

RESUMEN

En este trabajo, se defiende la idea de que para que la función de recursos humanos en la empresa, deje de ser un área secundaria con respecto al resto de las áreas, debe pasar a convertirse en una herramienta más de la planificación estratégica y de la gestión táctica objetiva. Para ello, debe demostrar lo que es capaz de hacer, mediante la cuantificación del valor que supone lo que hace sobre los resultados organizativos, es decir debe mostrar el valor de sus aportaciones.

En este contexto es donde surge la necesidad de evaluar y medir en términos cuantitativos, el impacto que tienen sobre el rendimiento general de la organización, ciertas variables relacionadas con la gestión de los recursos humanos.

Las diferentes opciones de que disponemos para realizar esta evaluación de la función de recursos humanos, son examinadas, proponiendo al final un sistema para clasificar estos diferentes enfoques, fruto del cruce de dos dimensiones: interna-externa y cuantificación-ajuste.

No obstante, si no queremos quedarnos solo en la evaluación de la función y queremos llegar a gestionar su valor (optimizando por ejemplo el valor de sus aportaciones), hemos de tener en cuenta que los modelos normativos son insuficientes. Por ello, al final, proponemos centrar nuestra atención en modelos inductivos, en los que podamos establecer relaciones causales entre las prácticas de recursos humanos (variables independientes) y los resultados económicos (variables dependientes). Conceptos como auditoría, mejores prácticas y cuadros de mando se acercan más a esta segunda posición.

ABSTRACT

This article supports the idea that if human resources (HR) are to play a major role with regard to other areas in the organization it must become a relevant tool for the strategic plan-

* Jefe de Formación y Desarrollo de Aguas de Murcia, S. A. (Grupo Agbar). Profesor asociado de la Universidad de Murcia.

ning and the objective tactical management. Therefore, human resources has to show their capabilities through quantification of their added value to the organization performance. Thus, there is a need to assess in quantitative terms the impact of human resources related variables on the overall performance of the organization.

The various choices to do this evaluation of human resources role are examined in this paper, with a suggestion to classify different approaches according to two dimensions: internal-external and quantification-adjustment. If we want to go a step further, from HR role evaluation to HR value management, we have to realise that normative models do not suffice. Therefore, we suggest to focus on inductive models where we can set causal links between HR practices –independent variables, and the financial outcome –dependent variables. Concepts such as audit, best practices and managers fit better to this second view.

PALABRAS CLAVE

Auditoría de Recursos Humanos, Evaluación de la función de Recursos Humanos, Gestión de Recursos Humanos.

KEY WORDS

Human Resources Audit, Assessment of the function of Human Resources, Human Resources Management.

INTRODUCCIÓN

La mayoría de las organizaciones se dedica a producir o vender algún producto o servicio. Sus actividades principales comprenden por tanto el diseño, fabricación y venta a un cliente de un producto o servicio determinado a un cliente. El cliente con sus necesidades dirige las activida-

des de la empresa. Todo se hace con ese fin. Por tanto, producción y/o ventas son las 2 grandes funciones de cualquier organización. Sin embargo, no son suficientes con dichas funciones. Es necesario administrar y organizar los procesos y resultados de dichas funciones para garantizar el cumplimiento de los objetivos que se plantean. Por ello surgen otras funciones de

apoyo, como por ejemplo las funciones de control administrativo-financiero, cuyo objeto es hacer un seguimiento de la situación económica de la empresa para ver si se está ganando o perdiendo dinero. Otra función de apoyo, la de sistemas de información (o informática), se encarga de proporcionar los medios necesarios para optimizar el tratamiento de la información que

cil cuantificación de dichas aportaciones, es lo que nos hace dudar de la propia utilidad de dicha función.

En una encuesta realizada a una muestra de mas de 1500 directivos, Jac Fitz Enz, (1992), nos proporciona los siguientes resultados a la pregunta "Para que le sirve la función de recursos humanos" (tabla 1):

Tabla 1: ¿Para qué sirve la función de Recursos Humanos	
1. Evitar que la empresa se vea en los tribunales	209
2. Facilitar normas, coherencia y equidad	171
3. Mejorar la productividad y los beneficios	162
4. Desarrollar al personal	153
5. Ofrecer servicios de selección de personal	139
6. Mejorar las relaciones y comunicaciones del personal	128
7. Servir de ayuda a los directivos de línea	117

la empresa necesita (ya sea de sus clientes, de sus estados económicos o del control de la producción).

En todos esos procesos y funciones, intervienen las personas, que son las que diseñan, planifican, organizan, ejecutan, controlan, dirigen o supervisan a personas o a actividades. ¿Es necesaria una función específica dentro de la empresa que se encargue de los asuntos de personal? o ¿esa función puede ser llevada a cabo por los responsables de cada área o departamento?. Esta sería una primera pregunta que se nos podría plantear y cuya respuesta viene a situar la evolución de la función de RRHH.

Sin embargo, primero, deberíamos responder a otra pregunta: ¿Por qué existe la función de RRHH?. La respuesta, según el sentido común, sería afirmar que es útil para las empresas contar con alguien que administre al personal, ya que esto proporciona beneficios tanto a la organización como a las personas. *Sin embargo, la difi-*

Como se aprecia, el desarrollo de las personas, la mejora de las relaciones o el apoyo a los directivos no figuró entre las principales preocupaciones de los directivos encuestados. Por fortuna, han pasado ya algunos años desde ese sondeo.

1. EL VALOR DE LA FUNCIÓN DE RRHH

Una gran parte de los practicantes, profesionales y expertos en el campo de la gestión de los recursos humanos, estaría de acuerdo en reconocer que las principales tareas y funciones que constituyen su cometido, son entre otras, la planificación de los RH, el reclutamiento y selección, la formación y desarrollo, la gestión de las retribuciones, la promoción de la salud laboral, las relaciones laborales y la administración del personal. Aunque habría desacuerdo en el sentido e interpretación de cada una de estas funciones, estamos convencidos de que las principales discre-

pancias se originarían a la hora de *valorar la eficacia* de tales tareas y su contribución al éxito de la organización en donde se prestan.

¿Sirve para algo realizar un proceso de selección técnico-científico en el que a través de la aplicación de un conjunto de técnicas probadas, se busque al candidato más idóneo o da lo mismo si se contrata al hijo de un conocido? ¿Que beneficios aporta a la empresa una adecuada administración del personal llevada a cabo por personal de la empresa frente a una externalización de dichos servicios? ¿Qué se obtiene cuando se prepara, desarrolla y evalúa un plan de formación a medida siguiendo los principios metodológicos establecidos por las ciencias de la conducta, frente a encargar a una consultora que nos prepare un plan estándar para conseguir una subvención pública? ¿Es verdad que la puesta en práctica de estas y otras tareas proporciona algún valor añadido a las empresas?

Para poder responder a estas cuestiones, en primer lugar, habría que comprobar, si estas prácticas se aplican y luego, como se aplican. En cuanto al primer punto, hay evidencias que demuestran que la mayoría de las actividades antes enumeradas, no se llevan a cabo en la mayoría de las empresas, ello claro está, por diferentes motivos (La regla de 1/8 de J. Pfeffer (1999), sirve para explicar gran parte de la inactividad por la percepción anticipada de la ineficacia). La mayoría de los empresarios y directivos han decidido de antemano que tales técnicas no son necesarias e importantes y por ello no le dedican el tiempo necesario, aunque en foros, cenas, entrega de premios y reuniones digan que los recursos humanos son lo más importante de su empresa. Es más fácil hablar de los recursos humanos (algunos incluso con-

funden el término con la expresión “derechos humanos”), que trabajar con los recursos humanos. En cuanto a la 2ª cuestión (el cómo), tendríamos que hablar de las opciones estratégicas a la hora de llevar a cabo las diferentes prácticas en materia de GRH, para descubrir en función del tipo de empresa cuáles son las más adecuadas.

Pero, en un examen de conciencia, estamos en la obligación de hacernos de nuevo una pregunta: ¿acaso no somos más culpables de este desprestigio los mismos practicantes que no hemos conseguido dar valor a una función expresada en el mismo lenguaje (el económico) que entienden los que manejan las empresas?. Da la impresión que en algunas ocasiones (por suerte para nosotros) en contra de nuestra voluntad, no hemos podido llevar a cabo este marketing interno de nuestra función. Cuando no tenemos la excusa de que no es prioritario (por el mensaje no-subliminal que se nos envía), se nos plantea la duda de si realmente sabríamos qué hacer para mostrar al equipo de dirección que hay ciertas pautas de actuación con respecto a las personas que pueden incrementar los ingresos y los beneficios de la empresa.

Bien es verdad que estamos muy ocupados intentando realizar otras tareas (no menos valiosas a corto plazo) encaminadas a evitar que nuestros jefes se puedan ver en apuros ya sea de tipo judicial o de índole laboral (estos últimos, amplificados gracias al apoyo de los medios de comunicación). Los problemas cotidianos no nos dejan poner en práctica las tareas de crecimiento de nuestra función. *Estamos centrados en tareas de mantenimiento, en donde la emergencia se mezcla (¿a partes iguales?) con pautas de actuación basadas en criterios políticos más que en criterios técnicos de la función.* Parece fácil por los

dos lados “olvidar” a que nos tenemos que dedicar. Por parte de quien nos manda, justificado por su desconocimiento de la materia y por tanto de su orden de prioridades en el que lo estratégico no son los recursos humanos (que sí pueden aumentar su valor si inviertes en él), sino lo económico y los recursos materiales (en los que en cambio se deprecia su valor, por mucho que inviertas en él). Pero por nuestra parte, también tenemos que reconocer que es más cómodo, no hacer evaluaciones de los programas y actuar suponiendo (pero sin saber cuanto) que somos útiles a la empresa (es evidente pensamos). ¿Para qué vamos a exigirle a un proveedor de formación que establezca objetivos cuantificables para un curso y que mida antes y después del curso el grado de variación o mejora producido, a ser posible en términos económicos si ya sabemos que el curso será útil e interesante sin necesidad de recurrir a estas difíciles mediciones?

Si queremos que la gestión de recursos humanos deje de ser una herramienta política y se convierta (cuando sea valorada como tal) en una herramienta de gestión objetiva, como otras funciones de la empresa, es necesario realizar una evaluación de la función de GRH. Así se podrá demostrar que no se está trabajando en una actividad completamente subjetiva que nada tiene que ver con el éxito económico de la empresa y que está sujeta a las decisiones caprichosas de los managers.

Cuando hablamos de evaluación, nos estamos refiriendo a medir, valorar en términos cuantitativos ciertas variables relacionadas con la gestión de los recursos humanos para determinar la cuantía de su aportación al rendimiento general de la organización. Este valor, supone que la función de recursos humanos evolucione

desde un mero servicio a los empleados, para llegar a convertirse en un consultor corporativo que apoye a la dirección en la gestión de las competencias estratégicas de la empresa (HAY GROUP, 2000).

Friedman, Hatch y Walker (2000), hacen una profunda reflexión cuando escriben que las empresas deben superar la idea de recursos humanos para pasar al concepto de *capital humano*. La palabra recurso implica la idea de algo disponible a lo que se puede recurrir cuando sea necesario. Es algo perecedero, que se consume, se gasta. En cambio la palabra capital se refiere a la persona como un bien valioso, algo que pierde o gana valor en función de lo que se invierte en ella. Además, se pueden medir los beneficios de esa inversión. Pensar de este modo supone: Que los seres humanos que emplean las organizaciones son ellos mismos activos que hay que medir, evaluar y desarrollar, no solo sirven para mover otros activos. Supone que se pueden revalorizar con el tiempo, no se deprecian, que son el más importante activo no sólo uno más de ellos y que por tanto una de las acciones con más valor en la gestión de una empresa son los procedimientos para compensarlos y desarrollarlos, tanto o más que la caja, los inmuebles, las instalaciones, los equipos o la propiedad intelectual.

El valor de la empresa para los accionistas, puede deteriorarse si este capital humano es gestionado incorrectamente. Como dijo recientemente un ejecutivo norteamericano: Las empresas están dispuestas a invertir millones en máquinas que con el tiempo se deprecian y sin embargo se muestran reacias a hacer una inversión equivalente en personal, que se aprecia con el tiempo. "Prefiero gastar 10.000 dólares en formación ahora y hacer que valgan

100.000 en 10 años, que invertir 100.000 en una maquina que valdrá 10.000, diez años después".

De modo intuitivo, todos podemos imaginar que los beneficios para la empresa de utilizar una serie de actuaciones relacionadas con las personas son: reducir gastos innecesarios al elevar la productividad, reducir el absentismo, eliminar el tiempo perdido, minimizar la rotación del personal, reducir accidentes, mejorar la salud laboral, mejorar el valor de los empleados a través de la formación, contratar a los mejores, mantener prácticas competitivas de retribución o crear ambientes creativos.

Sin embargo, la valoración de los resultados de la GRH es una cuestión de criterio. Hay que contar con una información proveniente de una variedad de fuentes y en una variedad de formas (cuantitativas y cualitativas) y que sea evaluada por distintos grupos de interés. El proceso de valoración de resultados deberá, por tanto, reunir a distintos grupos de interés (grupos de empleados, gerencia y sindicatos, por ejemplo) para discutir los datos y llegar a un consenso sobre su significado. De esta forma, comienzan a surgir enfoques que intentan cuantificar los costes, utilidad, validez o ajuste a las estrategias de la empresa de las actividades de recursos humanos. El estudio de las mejores prácticas adoptadas por la empresas en materia de recursos humanos y su relación con los resultados económicos de las empresas suponen otra vía para demostrar su valor.

Para el estudio del valor de la función de recursos humanos, hemos de distinguir dos aspectos: un primer aspecto relacionado con *la medición* utilizando una serie de herramientas para ello y un segundo aspecto relacionado con *la gestión* del valor a

partir de los resultados de esas mediciones. Analizaremos a continuación estos dos apartados.

2. HERRAMIENTAS PARA LA MEDICIÓN DEL VALOR DE LA FUNCION DE RRHH

Para obtener una valoración de la función de la gestión de los recursos humanos en las organizaciones, podemos hacer varias cosas (Cabrera, 2002, Fitzenz, 1999, Friedman et al. 2000, Mercer, 2000, Sánchez-Runde 2000, Ulrich, 1997), que agrupamos en las siguientes categorías:

1. Realizar una *contabilidad de personal* (táctica iniciada a finales de los años sesenta por la R.G. Barry Corporation de Columbus, Ohio), que se centra principalmente en cuantificar los costes de selección, formación, desarrollo, etc, y calcular posteriormente su amortización de acuerdo con el tiempo que los empleados pasen en la empresa. Este sistema, no incorporaba datos sobre los resultados de las inversiones, solo de los gastos, teniendo por tanto una utilidad bastante reducida. Estos sistemas han tratado a los recursos humanos como si estuvieran en la misma métrica que los recursos financieros, y han tratado de valorar a las personas estimando los costes que supondría reemplazarlas y la inversión que la empresa ha realizado en el reclutamiento, formación y desarrollo de la persona en cuestión. Estos sistemas, se han quedado bastante cortos respecto a lo que prometían, ya que han sido muy poco utilizados. Calcular *el coste de las prácticas de RH*, utilizando para ello medidas monetarias y descriptivas para medir la eficiencia de las practicas de recursos humanos (por ejemplo el coste de los anuncios de reclutamiento, el ratio de la formación sobre la

facturación o el porcentaje de costes laborales por número de empleados, el uso de indicadores), también estaría dentro de esta categoría. Su principal utilidad es calcular la repercusión de cada práctica de recursos humanos sobre los resultados de la empresa. Su principal desventaja es el hecho de no poder realizar comparaciones internas o externas de dichas prácticas.

2. Realizar un *análisis de la utilidad*, tarea que requiere conocimientos estadísticos elevados y disponer de datos como por ejemplo la desviación típica del rendimiento de los empleados, el valor en pesetas de la conducta de los empleados o los coeficientes de validez de diferentes índices de gestión. La evidente dificultad de estas tareas, nos alejan de su uso y manifiestan la necesidad de una mayor simplicidad e inmediata aplicación.

3. Medir *el retorno de la inversión (ROI)*, o impacto de las prácticas de RH, calculando la relación entre los costes y los beneficios. En este caso, hablamos del cociente entre los beneficios y los costes de la práctica. Esta práctica tiene la dificultad de delimitar la cuantificación de los beneficios (por ejemplo de un plan de formación). Dicho de otra manera, ¿Cuál es el valor en pesetas de la mejora de los comportamientos que se producen tras realizar un curso?

4. *Calcular el Ajuste-coste-valor*. Se trata de ir un paso más allá que el anterior, ya que se mide el grado de ajuste del programa de RH de que se trate, con respecto a la estrategia de la empresa. Los programas son rechazados, reemplazados, mantenidos o mejorados en función de su situación en estas dimensiones. El modelo de 5 al cuadrado de Arthur Andersen, la propuesta de Jac Fitz-enz sobre la cadena del

valor o el People Scorecard de W.M. Mercer, estarían encuadrados en esta categoría. El último de ellos, además de medir el ajuste y el valor de los sistemas de gestión de RH, considera como tercer elemento a las personas a través de los mapas "DCI" (Desarrollo, Carrera e Incentivos), como punto de partida y herramienta de diagnóstico, para establecer planes de actuación con los empleados.

5. Evaluar la *validez externa* de nuestras prácticas mediante la comparación o benchmarking con las prácticas de otras empresas. Podemos así mejorar y enriquecernos de las experiencias valiosas de otras prácticas de otras empresas. La obtención de medidas fiables es uno de los obstáculos de este conjunto de técnicas.

6. Comprobar *la capacidad de generar valor* del departamento de recursos humanos. Si la empresa tuviera que pagar comprando fuera los servicios de personal, ¿cuánto estaría dispuesta a pagar por esos servicios?. En los años 90, IBM convirtió a su departamento de recursos humanos, en una unidad separada de negocio (Workforce Solutions), con el objeto de que le proporcionara servicios de recursos humanos tanto a ella como a otras empresas, pagándole por ellos. En pocos meses, debido a la mejora de la calidad que experimentaron los servicios y a otras ventajas estratégicas, volvió a la situación anterior disolviendo WFS. Las aportaciones de D. Ulrich que consideran la relación entre las estrategias de GRH (y liderazgo) que generan un mayor compromiso de los empleados, y a su vez proporcionan un mayor compromiso con el cliente y por tanto mayores resultados para los inversores (acciones), también van en esta línea.

7. Calcular *la satisfacción del cliente*

interno. Aunque las medidas de coste, tiempo, cantidad o calidad son importantes, no hay que olvidar que si nuestro cliente interno no está satisfecho con nuestros servicios tenemos un problema. El uso de encuestas que luego generen actuaciones de mejora como por ejemplo “las cartas de compromiso” del Ayuntamiento de Terrasa, son una manera de garantizar el conocimiento y satisfacción de nuestro cliente.

8. Averiguar las *relaciones de causalidad* entre determinadas prácticas y sus resultados en términos económicos. Herramientas como el cuadro de mando integral, el cuadro de mando de recursos humanos o

para medir sino para gestionar), se ubican también en el apartado siguiente.

En un intento simplificador podemos utilizar, como guía en la valoración de la función de recursos humanos, el siguiente esquema, resultado de considerar 2 dimensiones a la hora de clasificar las opciones de medición (tabla 2). Una dimensión interno-externa, según establezcamos comparaciones dentro o fuera de nuestra organización, y otra dimensión de cuantificación o ajuste en función de que obtengamos resultados numéricos o resultados de ajuste-desajuste a una serie de referencias. Las combinaciones nos proporcionarían como resultado los 4 cuadrantes siguientes:

Tabla 2

	Interno	Externo
Cuantificación	<p>1.Opciones que se dedican a medir los ratios y el valor económico de las aportaciones</p> <p>Por ejemplo, las opciones 1, 2 3 y 8 de las descritas. (Contabilidad, costes, costes y retorno de la inversión).</p>	<p>2.Opciones que se dedican a a medir los ratios y valores internamente con otras empresas o a calcular el valor de mercado de las prácticas de RH.</p> <p>Por ejemplo, las opciones 5 y 6 (validez externa y valor).</p>
Ajuste	<p>3.Opciones que tienen en cuenta el grado de ajuste de los programas a la estrategia de la empresa y el nivel de satisfacción de los clientes internos.</p> <p>Por ejemplo las opciones 4 y 7 (ajuste-coste-valor y satisfacción interna).</p>	<p>4.Opciones que tendrían en cuenta el ajuste de las prácticas a la estrategia del sector según el tipo de empresa e incluso el ajuste social de las prácticas. Sería un tipo de benchmarking (opción 4)</p>

el Human Capital Bridge se incluyen aquí, aunque por su doble función (no solo sirve

Como ejemplo clarificador, si nuestro director general quiere conocer la contri-

bución de nuestro plan de formación a la marcha de la empresa, aplicando el modelo propuesto de los 4 cuadrantes, le tendríamos que decirle:

1°. Cuadrante 1. Cuál es el valor económico en pesetas de las mejoras producidas por el plan de formación.

2°. Cuadrante 2. Qué han obtenido otras empresas como consecuencia de la aplicación de un plan como el nuestro.

3°. Cuadrante 3. En qué medida nuestro plan contribuye al desarrollo del Plan estratégico de la empresa y cual es el nivel de satisfacción de todos los que han pasado por el programa y

4°. Cuadrante 4. En qué medida el plan, se ajusta a la estrategia del sector o del segmento de sociedad en el que prestamos nuestros servicios.

Si aportamos datos completos y objetivos de estos 4 puntos, estaremos disipando las dudas sobre nuestra utilidad, nos iremos acercando a la situación que nos corresponde dentro del organigrama y sobre todo, evitaremos que las decisiones políticas desprestigien el ejercicio de nuestra función socavando nuestra credibilidad y generando desesperanza entre los empleados que se instalen como prejuicios para evitar cualquier mejora propuesta posterior.

Sin embargo, no hay que olvidar que el desarrollo de las prácticas habituales de la función de Recursos Humanos, no es la parte única ni más importante de las habilidades exigidas para tener éxito. Como señala Ulrich (2000), el profesional de los RH, además de dominar las herramientas profesionales, debe poseer credibilidad personal, habilidad para manejar el cambio

y la cultura y poseer una gran conocimiento del negocio.

3. ENFOQUES Y MODELOS PARA LA GESTIÓN DEL VALOR DE LA FUNCIÓN: NORMATIVOS VS. INDUCTIVOS

La gestión del valor de la función de recursos humanos, supone ir más allá de la medición. Supone hacer algo con los resultados de esas mediciones que nos permitan optimizar el valor de nuestras aportaciones a las organización. Conceptos como auditoría y cuadros de mando estarían asociados al concepto de gestionar más que al de medir.

Sin embargo, cuando hablamos de auditoría y cuadros de mando, en recursos humanos, existe todavía bastante confusión a la hora de diferenciarlo de otros conceptos como auditoría social, psicossocial o de capital intelectual. Falta un modelo que integre, aclare y ordene las diferentes maneras de ver el concepto con niveles de aplicación de la intervención al modo del Cuadro de Mando Integral.

Lo que parece evidente, es que si encontramos dificultades para encontrar un modelo para clasificar las actividades que integran la gestión de los RRHH, va a ser también difícil disponer de un modelo para categorizar los indicadores de un cuadro de mando en esta materia.

El principal problema, es que tenemos colecciones de indicadores: indicadores del Cuadro de Mando Integral, indicadores del modelo COP/IE 93, indicadores de Auditoría del Sistema Humano (Quijano), indicadores del capital intelectual (Skandia, Sveivy, Edvinson..), indicadores o

ratios de gestión de RRHH (FUNDIPE) o indicadores psicosociales (INSHT). Pero, *¿Como sabemos cuales son los buenos, los que funcionan y los que tenemos que utilizar?*.

Para despejar esa duda, no nos queda más remedio que distinguir entre *enfoque inductivo y enfoque normativo*.

La mayoría de los modelos relacionados con auditoría, han estado más cerca del enfoque normativo que de un enfoque inductivo. Todos estos modelos tienen en común, el establecimiento de una serie de normas o procedimientos que la empresa debe cumplir para recibir algún tipo de reconocimiento o certificación. Los criterios de comparación, no se basan en estudios o investigaciones hechas a medidas para la empresa en cuestión. Son criterios generales aplicables a todas las empresas.

Entre estos enfoques normativos destacamos:

- El sistema de AENOR, que en su norma ISO 9001:2000 (apartado 6.2.), recoge la obligatoriedad de realizar algunas acciones en materia de recursos humanos, por parte de las empresas que quieren estar sometidas al sistema de gestión: determinar la competencia necesaria para el personal que realiza trabajos que afectan a la calidad del producto, proporcionar formación, evaluar la eficacia de las acciones formativas o mantener registros apropiados.

- El modelo EFQM, de excelencia empresarial, que entre los elementos que integran su sistema, destacan las personas (agentes facilitadores con un peso del 10%), el liderazgo (10%) o los resultados en las personas (10%).

- El modelo británico Investor In People (1990), que establece 10 indicadores repartidos entre 4 elementos: planificación, acción, evaluación y compromiso.

- Modelos integrados de gestión de recursos humanos como el de Beer y sus colaboradores de la Universidad de Harvard (1989), bajo la perspectiva de la dirección general, y que considera que Las políticas de recursos humanos, afectan a ciertos resultados inmediatos de la organización y tienen ciertas consecuencias a largo plazo. Los *resultados inmediatos* de las organización son conocidos como las cuatro Ces: Compromiso, competencias, costes y congruencia.

- El modelo de Auditoría del Sistema Humano de S. de Quijano, que establece cuatro bloques que mantienen entre sí una relación de dependencia y que tienen una serie de indicadores cada uno de ellos. Estos componentes son: sistemas de gestión de recursos humanos, procesos psicosociales, resultados en las personas (calidad de vida) y resultados organizativos. El paradigma de Calidad de Vida Laboral está relacionado también con este enfoque.

- El modelo del Colegio Oficial de Psicólogos de J. Cantera sobre auditoría social, establece 20 indicadores en 3 áreas: Adquisición, estimulación y desarrollo.

- El sistema de evaluación de riesgos psicosociales del Instituto de Seguridad y Salud Laboral, que considera: la carga mental, la autonomía temporal, contenido del trabajo, la supervisión participación, la definición de rol, el interés por el trabajador y las relaciones personales.

- Los enfoques relacionados con el capital intelectual y la gestión del conocimiento.

to, como los modelos de Edvinsson y Malone (1999), que dentro del capital humano incluye las capacidades individuales, conocimientos, destrezas... o el de Sveivy (1997), que evalúa la competencia de los empleados compuesta por la educación, experiencia, etc.

- El modelo de Friedman et al. (2000), en su modelo, denominado 5 al cuadrado, intentan evaluar el valor de la función de RH, proponiendo medir dicho valor en cinco fases: clarificación, evaluación, diseño, implantación y seguimiento, para cada uno de los 5 grupos de actividades en que agrupan las tareas de recursos humanos: 1.Reclutamiento, retención y jubilación, 2.Compensación y gestión del desempeño, 3.Desarrollo de carreras, planificación de la sucesión y formación, 4.Estructura de la organización (externalización/integración de los servicios que se prestan y medición de la eficiencia de la función de RH), y 5.Facilitadores de RH: Cumplimiento legal y contable, relaciones laborales, Comunicación interna y Sistemas de información de capital humano y otros sistemas.

Sin embargo, modelos como los anteriores no contemplan las particularidades de las organizaciones que pueden hacer que un determinado modelo de relaciones entre determinadas prácticas y resultados, no se cumplan. Estos enfoques serían de carácter genérico al no tener en cuenta las características de la validez de la generalización a otras organizaciones. Estarían dentro de un enfoque *universalista* (Bonache, 2002). En cambio, si tenemos en cuenta el alineamiento o ajuste externo, la consistencia o ajuste interno, los sistemas de mercado o los tipos de empleados a la hora de establecer generalizaciones estaríamos utilizando un enfoque contingente ("depende").

La revisión de más de 130 estudios de campo sobre cambios organizativos llevados a cabo entre 1961 y 1991 (Pfeffer, 1998), confirmó que en parte de los 3/4 casos se observaron incrementos económicos en las empresas que incluyeron prácticas de recursos humanos de alto rendimiento (amplia formación, reducción de las diferencias organizativas, estabilidad en el empleo, salarios vinculados al rendimiento...). Los costes laborales bajaron, aumentó la productividad y se llegó en algunos casos a triplicar la rentabilidad de la empresa.

¿Por qué? Podemos pensar, que es por que las organizaciones centradas en las personas, obtienen mejores resultados económicos, debido a que se trabaja más, mejor y con menos costes. Pero esto no deja de ser una hipótesis. Si no tenemos un modelo que represente la relación de causalidad entre las prácticas de recursos humanos (variables independientes) y los resultados económicos (variables dependientes), no podremos asegurar que esto sea así ni por qué. Estamos hablando de utilizar un *enfoque inductivo*, en el que tendríamos que :

- Determinar las dimensiones clave teóricas de la buen gestión de los recursos humanos.
- Medir de esas dimensiones.
- Medir los ratios organizativos (coste, calidad, tiempo y resultados) y dimensiones de valor.
- Calcular las correlaciones entre dimensiones.
- Elegir las dimensiones relevantes.

Por tanto, es necesario elaborar una herramienta que nos permita establecer una serie de hipótesis sobre los indicadores que realmente discriminan entre el rendi-

miento óptimo y medio de las organizaciones.

¿Cuáles son algunas de esas dimensiones comunes o patrones que se reflejan en estas empresas que utilizan una gestión de alto rendimiento? Pfeffer (1998), señala siete:

- La seguridad en el empleo.
- La contratación selectiva en función de capacidades.
- Equipos autogestionados y descentralización como elementos básicos del diseño empresarial.
- Sueldos altos dependiendo de los resultados de la empresa.
- Formación amplia.
- Reducción de las diferencias de categorías y,
- Compartir la información.

Se trata de utilizar un enfoque de competencias pero en este caso de competencias organizacionales no individuales. Ejemplos de estas competencias organizacionales en prácticas de RRHH serían:

- Recibir una evaluación del rendimiento desde diversas fuentes.
- Contar con un plan de RRHH formal.
- Realizar un elevado nº de horas de formación para los trabajadores experimentados.
- Contratar utilizando un test de selección válido o,
- Trabajar en un equipo de proyecto o de forma autogestionada.

Los enfoques que proponemos utilizar son por tanto empíricos o inductivos, enfoque como el *Cuadro de mando integral* (Kaplan y Norton, o el *Cuadro de mando de RH* (Ulrich) complementados con el uso de *Best practices*, ya que estos nos permi-

ten ir elaborando y validando hipótesis sobre las prácticas que verdaderamente proporcionan resultados a la organización. El conocimiento de dichas prácticas gracias a la investigación posibilitará la construcción de cuadros de mando que nos permitan demostrar el valor de las actividades que realizamos.

La acción más poderosa que los directivos de recursos humanos pueden llevar a cabo para asegurar la contribución estratégica es desarrollar un *cuadro de mando* que convincentemente demuestre el impacto de las acciones de gestión realizadas sobre las personas, en la actividad empresarial. Los bienes intangibles generan beneficios tangibles. Si la función de RRHH no es capaz de demostrar que añade valor, corre el riesgo de ser externalizada.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Beer M., Spector B., Lawrence P. R., Quinn D. y Walton R. (1999). *Gestión de recursos humanos. Perspectiva de un director general. texto y casos*. Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, Madrid.

Bonache J. (2002). Prácticas de recursos humanos y rendimiento empresarial, En J.Bonache y A.Cabrera (directores). *Dirección estratégica de personas*. Madrid, Prentice Hall.

Bonache, J. y Cabrera, A. (directores) (2002). *"Dirección estratégica de personas"*. Madrid, Prentice Hall.

Cabrera E. (2002). La evaluación de la gestión de recursos humanos. En J.Bonache y A.Cabrera (directores) (2002). *"Dirección estratégica de personas"*. Madrid, Prentice Hall.

Edvinsson L. y Malone M.S. (1999). *El capital intelectual*. Madrid, Ediciones gestión 2000.

Fitz-enz, J. (1999). *Cómo medir la gestión de los Recursos Humanos*. Bilbao. Deusto.

Friedman, B.; Hatch, J.; Walker, D.M. (2000). *Atraer, gestionar y retener el capital humano*. Madrid. Paidós Empresa.

HAY GROUP (2000). *Factbook de recursos humanos*. Madrid, Aranzadi & Thomson.

Pfeffer, J. (1999). *La ecuación humana*. AEDIPE. Madrid. Ediciones Gestión 2000.

Sveiby K. E. (1997). *The new organizational wealth managing & measuring knowledge, based assets*. Berret-Koehler publishers.

Ulrich, D. (2000). *Los recursos humanos en el próximo milenio: intangibles, liberados y competenciales*. Madrid. Ponencia presentada el II Congreso Nacional de RH y Capital Intelectual *HUMAN 2000*.