



Análisis Económico

ISSN: 0185-3937

analeco@correo.azc.uam.mx

Universidad Autónoma Metropolitana Unidad

Azcapotzalco

México

Chamorro Mera, Antonio; Tato Jiménez, Juan Luis  
Globalización y competitividad de las empresas: los recursos humanos  
Análisis Económico, vol. XX, núm. 43, 2005, pp. 167-186  
Universidad Autónoma Metropolitana Unidad Azcapotzalco  
Distrito Federal, México

Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=41304308>

- Cómo citar el artículo
- Número completo
- Más información del artículo
- Página de la revista en redalyc.org

redalyc.org

Sistema de Información Científica

Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal

Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso abierto

# Globalización y competitividad de las empresas: los recursos humanos

*(Recibido: junio/04 -aprobado: noviembre/04)*

*Antonio Chamorro Mera  
Juan Luis Tato Jiménez\**

## **Resumen**

La globalización ha cambiado las formas de la competencia empresarial, que ahora están dominadas por los activos intangibles y por las personas que, o bien los componen o bien los utilizan. Por ello, las empresas que actúan globalmente prestan atención especial a la dirección de sus Recursos Humanos, es decir que los toman como un componente estratégico y, al mismo tiempo, su consideración como personas; esto es, atender a su dimensión ética y moral. Para ello se propone como primer paso de un camino que no es exclusivo ni excluyente, el empleo de certificaciones sobre Recursos Humanos.

**Palabras clave:** recursos humanos, ventaja competitiva sostenible, gestión estratégica de recursos humanos, certificaciones sobre recursos humanos.

**Clasificación JEL:** RH, LIG, M12.

\* Profesores de la Universidad de Extremadura, España, (jtato@unex.es) (chamorro@unex.es).

<sup>1</sup> En este sentido, también podríamos hablar de la fidelidad de los accionistas, cada vez más interesados en la

## **Introducción**

No hay empresa, grande o pequeña, que esté virtualmente protegida hoy en día del impacto de la globalización. Las amenazas competitivas son cada vez más globales. El creciente campo de acción de la competencia mundial está forzando a la continua evaluación de cómo los Recursos Humanos (RR.HH.) pueden ayudar en el acelerado ritmo de ésta.

La globalización ha puesto al alcance de cualquier empresa los mismos recursos competitivos. Tal circunstancia sólo es salvada, en parte, mediante alguna protección de índole legal o la construcción de determinadas barreras que no siempre son confiables ante los rápidos cambios de las tecnologías. De aquí se deriva en gran parte el auge que la gestión de los llamados activos intangibles tienen hoy en día en el mundo académico y profesional, ya que presentan características propias que los hacen difíciles de copiar o imitar.

Sin embargo, conviene hacer una reflexión acerca de la fuente u origen de tales activos intangibles: las personas se han convertido en una fuente de ventaja competitiva sostenible, gracias a sus particulares características. De forma directa, a través del conocimiento estático y su dinámica o aprendizaje; y de forma indirecta, mediante el uso y gestión de los activos, ya sean intangibles o tangibles.

Sobre esta base, se plantea a los RR.HH. y su gestión como el fundamento de la competitividad de las empresas globales. También se mencionan algunas de las más importantes certificaciones existentes en el mundo sobre RR.HH. las cuales dan fe de la importancia cobrada en los últimos años por las personas en las empresas, posibilitando una puerta de entrada a la competitividad de las organizaciones bajo esta nueva óptica de los RR.HH.

### **1. Un nuevo marco para el trabajo**

La información y el conocimiento son hoy en día el corazón de la nueva economía, caracterizada por la globalización y el uso de las nuevas tecnologías. Esto es así desde el momento en que la economía encuentra en el talento su piedra básica de sustento de la competitividad. Un talento contenido en un nuevo trabajador auto-programable, flexible, técnicamente equipado y bien formado para adaptarse a diferentes tareas, contextos y necesidades (Castells, 2000). Por tanto, no es el conocimiento en sí mismo, sino el conocimiento provisto (nuevas tecnologías), integrado y formado en una organización el que se convierte en ventaja competitiva.

Sin embargo, mientras el conocimiento objetivo es importante, su fuente que es la capacidad creativa del hombre, lo es todavía más. Esto nos conduce hacia

aspectos consustanciales al ser humano que parecían olvidados y caducos: la ética y los valores morales. Problemas como la igualdad de oportunidades para el desarrollo o la justicia y equidad en el trato, además de la fidelidad, están presentes, hoy en día en el seno de las organizaciones.

Bajo estas premisas, Argandoña (2002) se plantea ¿qué es una compañía? Tradicionalmente, el concepto se basó en la propiedad del capital físico, ya que este factor fue indispensable para utilizar los otros factores de producción. Incluso cuando la clave para la rentabilidad de una compañía era su capital humano, éste no podía ser utilizado separadamente de la máquina. En la actualidad, hay muchas actividades donde esto no es cierto, tanto en la nueva economía como fuera de ella. Es el ejemplo que nos proporciona la externalización de actividades o el caso de una computadora propiedad de una persona que trabaje desde casa (por ejemplo un creativo publicitario).

Esto cambia las relaciones de poder al interior de las compañías: los accionistas, propietarios de la empresa o simples inversores en busca de beneficios rápidos,<sup>1</sup> (o los gestores contratados por ellos) no son capaces de mantener durante mucho tiempo el pleno control sobre los recursos humanos, que son móviles y no dependen del capital físico. Esto, unido a la nueva concepción de empresa, saca a la luz los temas de justicia, lealtad y confianza anteriormente aludidos.

Para ver en qué medida la justicia, lealtad y confianza se encuentran establecidas hoy en día en el mundo empresarial, basta con analizar los cambios ocurridos en las relaciones laborales tradicionales en este nuevo entorno (Argandoña, 2002):

- a) El trabajo debe ser flexible para que exista buena disposición a los cambios. Pero éstos pueden significar también la búsqueda de un mejor postor, es decir, el oportunismo por ambas partes.
- b) Debe hablarse de formación durante toda la vida laboral y profesional del individuo. Sin embargo, esto conlleva un costo monetario para la organización y psicosocial para el individuo el cual puede sentirse oprimido por la necesidad de no quedarse obsoleto.
- c) La carrera profesional se ve como un proyecto del individuo que se vislumbra para toda la vida en una unidad espacio y tiempo de individuo y empresa. Sin embargo, la realidad es que el trabajo es inestable y el compromiso del trabajador con la empresa

rentabilidad de sus títulos que en la propia empresa. Para profundizar en tal aspecto, véase Handy (2003).

<sup>2</sup> Por ejemplo, porque el trabajador considera que ya no es atractivo para el mercado laboral o porque para la

- y de ésta con el primero suele ser muy bajo o por motivos poco deseables.<sup>2</sup> De esta doble realidad depende la viabilidad de tal proyecto.
- d) El empleado se siente más poderoso pues es dueño del elemento clave de la competitividad de la organización: el conocimiento. Esto provoca una posición más fuerte para negociar su relación laboral y la necesidad de retribuir esa propiedad mediante políticas retributivas como las *stock options*.
  - e) La importancia de la movilidad geográfica es similar a la importancia de la deslocalización geográfica de las empresas. Sin embargo esta movilidad es costosa.
  - f) La proliferación de las figuras del trabajador en red y a tiempo parcial están cuestionando la lealtad de los empleados hacia la empresa.
  - g) Las nuevas tecnologías se han considerado como la panacea del ser humano para dejar de trabajar. Sin embargo, la evidencia señala un incremento en el número de horas trabajadas, en detrimento del tiempo empleado con la familia, en descansar, en actividades de tiempo libre o culturales.
  - h) El sentido de pertenencia a la organización, de ser parte de una organización es, en estas circunstancias, bastante difícil.

Toda esta nueva problemática motiva a reconsiderar el modelo tradicional de gestión, de manera que se proporcione importancia a la ética a través del desarrollo de determinados valores en el seno de las organizaciones y a la reputación corporativa. Pensamos que la reputación corporativa ayuda a atraer el talento a través de la comunicación de los valores de la organización y, por otro lado, la ética,<sup>3</sup> vía el fomento y creación de verdaderos valores, a retenerlo.

Sin esta ética y valores morales, se corre el riesgo de desarrollar un tipo de directivo que, mientras está atento a las oportunidades que la nueva economía puede ofrecerle a él y a su compañía en el corto plazo, deja de estar involucrado en la creación de las condiciones de trabajo y las relaciones con los *stakeholders* los cuales hacen a la compañía más humana, cultiva el desarrollo personal y, a largo plazo, preserva la unidad de la organización: en resumen, existe el riesgo de tener compañías más viciosas<sup>4</sup> y deshumanizadas en lugar de más éticas y humanas; precisamente ahora, que las personas se muestran como el eje principal de creación y vertebración del valor en las organizaciones. En este nuevo entorno, caracterizado

empresa su despido es muy caro. Véase Galunic y Anderson (2000).

<sup>3</sup> Y nos referimos a la auténtica, no a la que buscan las organizaciones con la única intención de aumentar sus resultados a corto plazo.

<sup>4</sup> Entendamos el vocablo en términos Aristotélicos, es decir, como falta de virtudes.

<sup>5</sup> Asumimos que las empresas multinacionales son las que se pueden adjetivar como globales con mayor acierto,

por la globalización y el uso de las nuevas tecnologías, no es posible afirmar que éstas sean la panacea para las relaciones industriales y laborales. Y esto es comprensible porque la tecnología no puede resolver problemas humanos. La globalización requiere de la ética en las organizaciones. Estos no son problemas nuevos, pero ahora los desafíos están emergiendo con mayor fuerza.

## **2. La estrategia, la creación de la estrategia y los RR.HH. en las empresas multinacionales<sup>5</sup>**

Una empresa no puede aspirar al liderazgo del mercado salvo que, de algún modo, haya construido los recursos organizativos y humanos para hacer esto posible y sus ejecutivos sean sensatos para revisar sus objetivos en consecuencia. Este es uno de los principios de la Teoría de los Recursos y Capacidades (Barney, 1991; Grant, 1991). Afrontar la estrategia de una empresa involucra la identificación y conexión de todas las piezas importantes del *puzzle* (algo mucho más fácil de decir que de hacer). Los directivos de las empresas están típicamente comprometidos en un proceso de dirección de “tensión estratégica” entre fines y medios en un ambiente externo caracterizado por el riesgo, el cambio, la complejidad y la ambigüedad; y un ambiente interno representado por la racionalidad limitada, problemas de coordinación endémicos, tendencias inerciales e intercambios políticos (Nelson y Winter, 1982; Amit y Schoemaker, 1993; Purcell y Ahlstrand, 1994).

¿Cómo entendemos el proceso de creación de la estrategia? Estamos dibujando un concepto de creación de la estrategia que contiene procesos tanto racionales como políticos (Child, 1972; Johnson y Scholes, 1997; Purcell y Ahlstrand, 1994). Los elementos racionales incluyen las grandes ideas que emergen desde el interior de los líderes con profundo conocimiento de la industria. En las grandes empresas, también se incluyen frecuentemente tanto técnicas analíticas como exploración ambiental y planificación de la cartera.

Pero lograr el cambio estratégico conlleva más que esto. Depende de asegurar el compromiso de múltiples grupos de *stakeholders*. En las grandes organizaciones, garantizar el consenso con el equipo directivo en sí mismo es bastante difícil (Quinn, 1980). Pocos estudiosos confían exclusivamente en una definición “clásica” (Whittington, 1993) de creación de estrategia como planificación. La ausencia de planificación estratégica formal, en efecto, no implica que la empresa

de ahí que nos centremos en ellas. Otro tipo de organizaciones pueden actuar globalmente sin que por ello lleguen a ser consideradas multinacionales.

<sup>6</sup> *Investors In People Whole Report*, march, 2004.

no tenga estrategia. Al contrario, ésta puede tener una estrategia altamente efectiva. Simplemente hace más difícil a los investigadores confiar en métodos de recolección de datos simplistas y a corto plazo, si la estrategia es el tema del estudio (Schuler, 2000).

Según Purcell (1989) y Purcell y Ahlstrand, (1994), estamos forzados a considerar varios “niveles” de estrategia para entender algo de las elecciones estratégicas de las empresas multinacionales. En sus términos, las “decisiones de primer orden” se preocupan de la firma a largo plazo y el alcance de sus actividades; las “decisiones de segundo orden” relacionan la estructura interna, conexiones y relaciones informativas; mientras que las cuestiones críticas de la dirección funcional, en áreas tales como las relaciones de los empleados, constituyen las “decisiones de tercer orden” (Purcell, 1989: 70-89). Purcell y Ahlstrand (1994), sin embargo, son cuidadosos señalando que todos los niveles, incluyendo las decisiones de tercer orden, son estratégicas (1994: 43). Este es un punto vital porque la tendencia de las interpretaciones de estrategia dominadas por el marketing es asumir que la Dirección de Recursos Humanos (DRRHH) es simplemente operativa, algo para ser “aclarado” después que las grandes decisiones sobre misiones y mercados hayan sido tomadas. Tales interpretaciones están lejos de dar en el blanco. Los problemas críticos de la DRRHH, tales como la elección del liderazgo ejecutivo y la formación de modelos positivos de relaciones laborales, son estratégicos en cualquier empresa (Boxall, 1995 y 1996). Una falla en la elección de líderes efectivos normalmente constriñe el desempeño de una empresa y conduce a su desaparición. Un fracaso para establecer relaciones de empleo estable con empleados no directivos, normalmente comprometerá la reputación de la empresa tanto en “mercados de productos” como en mercados laborales, socavando la credibilidad de cualesquiera visiones ambiciosas que puedan defender los ejecutivos de la empresa, no permitiendo la atracción del talento necesario para lograr el rendimiento adecuado de la misma y amenazando su viabilidad potencial.

En resumen, es analíticamente útil definir la estrategia como el marco de objetivos y medios críticos o “paradigma estratégico” de una empresa (Johnson y Scholes, 1997). Ésto conlleva que la estrategia competitiva, la estrategia de recursos humanos, la estrategia estructural, etc. están todas conectadas de una manera sistemática y dinámica. Teóricamente, la elección estratégica en todas estas áreas debería ser vista como interdependiente en relación al desempeño del negocio. Sin embargo, en la práctica el balance de la atención ejecutiva varía: los directivos *seniors* enfatizan algunas partes de la “agenda estratégica” más que otras. Es común, por ejemplo, describir algunas empresas como “dirigidas a la producción” y otras como “dirigidas al mercado”. La tendencia general de los ejecutivos *seniors* es quitar

el significado estratégico de la DRRHH, y sus consecuencias se vuelven fácilmente visibles en el actual marco competitivo.

Toda la problemática aquí planteada deja en claro la idea de la necesidad de gestionar bien las personas. Que, pese a la existencia de una corriente en la literatura de RR.HH. la cual defiende la presencia de prácticas capaces de proporcionar resultados óptimos en cualquier entorno y lugar, creemos que existen unos principios de buenas prácticas, pero que su aplicación se debe ajustar al entorno y necesidades de cada organización concreta. Esta misma actividad impone una necesaria descentralización de la función de RR.HH. de la unidad central de una empresa multinacional.

Por tanto, es necesario que las estrategias de negocio se establezcan teniendo en cuenta los recursos humanos, no sólo como posible obstáculo a la implantación de la estrategia, sino que, en un papel proactivo, indiquen posibles potencialidades de la empresa. Este alineamiento entre estrategia, políticas y prácticas de RR.HH. ha de hacerse velando por los valores y ética de la organización, teniendo en cuenta los intereses de todos los grupos de interés de la organización (empleados, directivos, sindicatos, accionistas, clientes, proveedores, gobierno y comunidad en general), evitando de esta manera la pérdida de capital humano y construyendo una reputación corporativa que ayude a atraer nuevo talento a la empresa.

¿Cómo lograr esto en una empresa que actúa globalmente y está deslocalizada geográficamente? Descentralizando la función de RR.HH. y teniendo en cuenta las particularidades y diferencias geográficas de cada área regional. Cada área regional de RR.HH. deberá influir en la elaboración e implantación de la estrategia de negocio y la función central en la elaboración e implantación de la estrategia corporativa.

### **3. La función de recursos humanos en las empresas multinacionales**

Para sobrevivir y prosperar en el nuevo entorno de competencia global las compañías están adoptando una integración y coordinación global, pero al mismo tiempo deben luchar por lograr la flexibilidad y la velocidad local. Las compañías globales tienen que favorecer el aprendizaje organizativo global estimulando la creatividad, la innovación y la libre circulación de ideas a través de las fronteras, pero también están comprometidas a defender un acercamiento disciplinar y metódico a la continua mejora global. Para triunfar en la competencia global hace falta un clima abierto y poderoso en la organización, una cultura competitiva estrechamente definida (Schuler, 2000).

En un terreno de competitividad global, la ventaja competitiva sosteni-

ble dependerá menos de los debates de planificación estratégica en los cuarteles generales de las compañías y más del comportamiento de los empleados a través de todas las regiones del mundo. Cuando se conoce el conjunto de procedimientos competitivos probados, la clave del éxito es la capacidad organizativa para ejecutarlos. Si la capacidad organizativa a nivel mundial, intrínsecamente relacionada con los asuntos de personal, es la herramienta principal para competir, es natural que los RR.HH. deban convertirse en el futuro en socios primordiales del proceso de globalización (Ulrich, 1997).

En muchas organizaciones el departamento de RR.HH. está lejos de ser considerado como un aliado en la estrategia de globalización de la empresa y, más bien, se le ve como su principal obstáculo (Pucik, 1997). En ocasiones son las prácticas y políticas de RR.HH. las que erigen barreras al establecimiento de procesos organizativos mundiales efectivos.

Pucik (1997) reduce las causas de tal comportamiento a:

- a) La escasa formación de los directivos de RR.HH. en temas internacionales.
- b) La descentralización propia de un área como la de RR.HH. que ha de contratar y tratar “localmente” a sus empleados. Esto se convierte en un arma de doble filo pues hace que la sede central de las organizaciones tenga una Dirección de RR.HH. considerada supuestamente global, pero que no sabe y no puede hacerlo (nadie tiene carácter global), ejerciendo un liderazgo poco representativo del total de los RR.HH. de la empresa.
- c) La política de ayuda a los expatriados (directivos que, pertenecientes a la sede central, cruzan las fronteras para ejercer el control y compartir conocimientos) en vez de buscar los nuevos empleados entre toda la población “global” de empleados. Este es un asunto que puede acarrear injusticias en el seno de la organización y afectar a sus valores y ética.
- d) El tímido papel de la función de RR.HH. otorgado por la dirección de la empresa en términos estratégicos, que la hace permanecer al margen de la globalización

Tener una “función de RR.HH. global” significa reconocer los beneficios que pueden surgir para toda la organización si se anima y valora la diversidad cultural del personal. El reto de los RR.HH. es implantar procedimientos que aceleren el proceso de globalización e impulsen las capacidades para una competitividad global y ayuden a seleccionar, mantener y motivar a los futuros líderes globales. En este contexto, la contratación global y el desarrollo del liderazgo global son quizás los componentes de los RR.HH. globales con mayor potencial de influencia.

Son muchas las organizaciones que todavía diseñan primero las estructuras

y después confeccionan los organigramas antes de saber con qué gente cuentan. ¿No se contratan a veces directivos a golpe de chequera como en los mejores intervalos de temporada futbolística ocurre con los grandes *cracks*? Quizás antes debería realizarse una auditoría de la estructura (Roig, 1993), saber si realmente son necesarios, si con un mayor esfuerzo humano por parte de los integrantes de la organización, no podríamos obtener un mayor rendimiento empresarial.

La “contratación global” es una decisión estratégica. Sin embargo, se han de tener en cuenta la existencia de barreras tanto a la movilidad como las de tipo familiar (por ejemplo, padres con doble carrera, competitividad de los sistemas educativos nacionales, equiparación de oportunidades económicas, etc.). Esto hace que sopesar y dirigir los costos y beneficios de las estrategias alternativas de contratación global sea uno de los grandes retos para los RR.HH. globales.

Por otro lado, la función de RR.HH. debe encargarse de crear un ambiente adecuado para que florezca la mentalidad global en la organización. Técnicas como los intercambios laborales para que los trabajadores traspasen fronteras, la formación o la creación de redes sociales globales servirán de apoyo a la globalización de la organización e incrementarán el logro de un propósito común y el aumento de la confianza y la cooperación entre empleados a través de toda la organización global.

En este contexto, la labor fundamental de la función de RR.HH. será asegurarse que todos los empleados con talento tengan acceso equitativo a las oportunidades disponibles. Para abordar con éxito estas tareas, dicha función ha de esforzarse por conseguir desarrollar una disposición global de los RR.HH. dentro de la organización, comprendiendo y tomando conciencia de la nueva situación del entorno competitivo global y de su impacto en la dirección de personal en todo el mundo; alinear los procesos y actividades principales de los RR.HH. con las nuevas necesidades de la competencia global, mientras se responde simultáneamente a las cuestiones y demandas locales; y fomentar las competencias y capacidades globales dentro del departamento de RR.HH. para poder convertirse en socio de negocios que explota rápidamente las oportunidades en todo el mundo.

Probablemente, el primer paso que debería darse sería la globalización del grupo de liderazgo central de los RR.HH. con el fin de coordinarse más estrechamente con las oportunidades de negocios en todo el mundo, así como con la diversidad cultural de la organización. Esto puede implicar una rotación y asignaciones globales, una redefinición de funciones y responsabilidades y programas de desarrollo mundial cuyo objetivo sean los RR.HH.

El segundo paso tendría como objetivo fomentar y extender los mecanismos formales e informales de coordinación que relacionen a los profesionales de

RR.HH. con la organización en todo el mundo. Aquí los instrumentos de cambio son la tecnología de la información, los grupos con labores globales o los proyectos de equipo, asignaciones promocionales a corto plazo y la formación global.

Para cumplir el objetivo de la globalización será necesario aumentar drásticamente las rotaciones e intercambios entre países de los jóvenes profesionales de RR.HH. con un alto potencial, de manera que puedan asimilar sobre la práctica las cualidades necesarias para las cuestiones de dirección del personal en un entorno multicultural. Esto del cambio de criterios tradicionales para la selección de profesionales de los RR.HH. en todo el mundo con un nuevo énfasis en las cualidades lingüísticas y multiculturales.

Como primer paso, pero no exclusivo de otras opciones, para la aceptación de la función de RR.HH. como estratégica y añadirle un matiz más global, proponemos la certificación de los RR.HH. y/o de la organización, alcanzando así la consideración de las personas como fuente sostenible de ventajas competitivas y haciendo la organización más competitiva.

#### **4. Certificaciones relacionadas con los recursos humanos**

Para afrontar todos los retos que encaran las organizaciones globales, existen en el mundo una serie de “estándares sobre personas” que pueden significar un primer paso en el camino hacia el éxito. Son muy numerosos, en función del país o región y del tema que abordan. Nos hemos limitado a aquellos que parecen más representativos por su volumen de certificaciones o por su repercusión nacional e internacional, así como por la temática que tratan. Por ser el mundo anglosajón la vanguardia en los temas que se tratan aquí, y por contar con una amplia experiencia en certificaciones de este tipo, resulta oportuno centrarnos en el Reino Unido y Estados Unidos para establecer una referencia, tal vez, más paradigmática que exhaustiva.

No significa que éste sea el mejor, ni el único camino existente. Únicamente puede ser el más fácil en el sentido de que se obtiene una guía mediante las normas a cumplir para alcanzar la certificación y, en ocasiones, la colaboración y el asesoramiento de expertos en la materia de los que carecen este tipo de empresas. A continuación se presentan algunos rasgos de las certificaciones elegidas.

##### *4.1 Investors in People (IIP)*

Cerca de 22,000 certificaciones avalan su éxito en el Reino Unido.<sup>6</sup> Este certificado

se otorga a organizaciones. Dentro de éstas, se dirige a “seres humanos” en lugar de a “aspectos técnicos”. Es un estándar nacional utilizado con éxito en el Reino Unido pero con vocación internacional pues se aplica ya en numerosos países. Su origen data de 1990 y, un año después, ya había 28 organizaciones *Investors in People* reconocidas. Para su puesta en marcha y desarrollo se emplearon las mejores prácticas de gestión relacionadas con las personas, extraídas éstas de las organizaciones de éxito del Reino Unido.

IIP tiene cuatro elementos principales (James, 1997: 259) que indican las áreas de gestión de RR.HH. que cubre en las organizaciones:

- a) El estándar IIP se compromete con el desarrollo de las personas
- b) El estándar IIP revisa las necesidades de formación, desarrollo y educación relacionadas con la calidad de toda la plantilla
- c) El estándar IIP toma acciones relevantes para cumplir determinadas necesidades
- d) El estándar IIP evalúa resultados para asegurarse que los empleados se están desarrollando eficazmente y que esta evolución ayuda a la organización a conseguir sus objetivos de negocio.

Por tanto, para que una organización obtenga su certificado como IIP deberá también cubrir satisfactoriamente dichas áreas.

En cuanto a las razones que esgrimen las organizaciones para comprometerse en IIP son las siguientes de acuerdo a un estudio realizado por Keen en 25 compañías (1993: 24): “mayor calidad; aumento de la satisfacción del cliente; menores gastos y defectos; reducción de costes por stocks; mejora de la productividad; menor rotación del *staff* y menor ausentismo; mayor satisfacción por el trabajo; y aumento de la seguridad en el trabajo”.

En cualquier caso, IIP ayuda a la organización a centrar la formación y el desarrollo necesario para su negocio y muestra a las personas todo su potencial de desarrollo en el trabajo. Este sistema de certificación no prescribe, necesita desarrollarse para conocer las necesidades de cada organización en particular y mantener la mejora continua. De esta forma, a medida que los procesos para obtener y luego mantener la certificación se desarrollan, se desencadena otro proceso paralelo de mejora continua en la organización, fruto de un mejor conocimiento de la misma por causa de IIP.

<sup>7</sup> Dato publicado en la Guía: *How are you doing? Using National Occupational Standards to enable people to*

Según Keen (1993: 24), el valor de IIP es triple:

- a) Proporciona una meta y un incentivo a la organización para sostener el esfuerzo necesario, por ejemplo en las recesiones y los cambios de dirección.
- b) Ofrece un enfoque de control independiente sobre la efectividad de una organización.
- c) Estas organizaciones están comprometidas a aumentar su rendimiento con base en utilizar todo el potencial de sus gentes.

Todos estos objetivos llevan a comentar la imposibilidad de terminar nunca esta carrera hacia la excelencia, en este caso, humana. El corazón de IIP es la mejora continua a través del desarrollo de las personas. La mejora continua, por propia definición, no tiene límite.

#### *4.2 National Occupational Standards (NOS)*

Los estándares ocupacionales nacionales (NOS, por sus siglas en inglés) se dirigen a las personas y definen prácticas sobre la forma en que las mismas deben realizar su trabajo, y están basados en las funciones de su puesto de trabajo. Los NOS son declaraciones de las habilidades, conocimientos y comprensión necesarios en el lugar de trabajo y son expresados como resultados de rendimiento competente. Pueden ser considerados como estándares de calidad para la gente, por tanto certifican a personas, no a empresas. Existen para muchas ocupaciones y sectores diferentes y más de 4 millones de personas<sup>7</sup> han hecho uso de algún tipo de NOS para demostrar su capacidad para realizar su trabajo bajo estándares nacionales.

Son desarrollados por representantes de sectores de empleo de una amplia base del Reino Unido e informan de las calificaciones profesionales. Pueden utilizarse también para la planificación de la formación, evaluación, reclutamiento y retención. Se aplican en éste país y, con nombres y modelos de gestión diferentes existen en gran parte de Europa.

Los NOS pueden beneficiar a los individuos para: apoyar su desarrollo profesional, abrir un ámbito más amplio de oportunidades de carrera (incluyendo el traslado de un trabajo no remunerado a uno retribuido), ayudar a transferir sus competencias a otras situaciones de trabajo, darles confianza en que serán capaces

*achieve professional and personal goals* (2004).

de trabajar con estándares de mejores prácticas, proporcionar la ruta para una calificación reconocida nacionalmente y ayudarles a presentar una imagen profesional y creíble.

Los NOS pueden beneficiar a los directivos en: asegurar que la plantilla y los voluntarios tienen claras sus responsabilidades y actividades de trabajo, proporcionar un marco relevante y flexible previo para la dirección y revisión del rendimiento, asegurarse que la evaluación llega a ser una parte integral de su trabajo, ayudarles a proporcionar *feedback* constructivo centrado en la plantilla y los voluntarios, permitirles delegar responsabilidades a la plantilla y los voluntarios con confianza; y garantizar que la plantilla y los voluntarios cumplen con los requerimientos legales y organizativos.

Por último, los NOS pueden beneficiar a las organizaciones para: proporcionar una estructura integrada para el desarrollo de los RR.HH., alinear los esfuerzos individuales y de equipo con las metas y objetivos organizativas; ayudar a desarrollar y retener una fuerza de trabajo altamente habilidosa, motivada, de confianza y flexible, proporcionar un lenguaje y estándares común de calidad con socios y grupos de interés y aumentar la confianza pública y la comprensión de la organización y los voluntarios y la comunidad del sector.

#### 4.3 *Institute Of Directors “Standars for the Board”*

Establecido en el Reino Unido, este estándar mide la actuación de los directivos y los consejos de administración. El nuevo y definitivo Instituto de Directores “Estándar para el Consejo” está basado en un importante estudio de buenas prácticas, realizado por *Henley Management College* sobre varios cientos de directivos y muchos consejeros del Reino Unido. Proporciona un marco para todos los consejos y se ofrece como una contribución para alcanzar altos estándares de profesionalidad y competencia para todos los directivos.

En particular, puede abordar las áreas de:

- a) Organizar y dirigir el consejo de administración (responsabilidades y dirección del Consejo de Administración, organización y composición del consejo de administración, reuniones del consejo de administración, mejorar la efectividad).
- b) Las tareas del consejo de administración y los indicadores de buenas prácticas (establecer la visión, misión y valores, establecer la estructura y la estrategia, delegar la dirección, responsabilidades de los grupos de interés).
- c) Construir un consejo de administración efectivo (un resumen de las cualidades personales y las áreas de conocimiento más probables de ser necesitadas en el

salón de juntas).

Estos estándares capacitan para: clarificar las tareas del consejo de administración y el modo en que conduce sus asuntos, revisar la composición y rendimiento del consejo, determinar los asuntos que debería llevar y con cuánto detalle hacerlo, centrar mejor la toma de decisiones del consejo, seleccionar más efectivamente, introducir, formar y desarrollar directivos, evaluar las cualidades personales y conocimiento poseídos por los directivos del consejo, identificar áreas de debilidad del mismo, capacitando para tomar las acciones apropiadas, construir un consejo más efectivo, cumplir con el papel y responsabilidades de los directivos con mayor profesionalidad y establecer el criterio de mejor práctica en el mismo.

#### *4.4 Society For Human Resource Management Bylaws SHRM*

##### *4.4.1 The Human Resource Certification Institute (phr y sphr)*

El Instituto de Certificación de RR.HH. (HRCI, por sus siglas en inglés) es la organización acreditadora fundada por la Sociedad para la Dirección de los Recursos Humanos (SHRM, por sus siglas en inglés) para promover el establecimiento de estándares profesionales tanto domésticos como globales.

La Sociedad para la Dirección de los Recursos Humanos (Society For Human Resource Management Bylaws, shr m) atiende las necesidades de los profesionales de r r .hh. proporcionando el conjunto de recursos disponible más esencial y exhaustivo. Representa a más de 175,000 miembros individuales. Como voz influyente, el shr m está comprometido en el progreso de la profesión de r r .hh. para asegurar que éstos sean un socio esencial y efectivo en el desarrollo y ejecución de la estrategia organizativa. Fundada en 1948, el shr m tiene en la actualidad más de 500 secciones afiliadas dentro de los EUA y miembros en más de 120 países.

El Instituto para la Certificación de los Recursos Humanos es norteamericano cuya certificación proporciona a los directivos de RR.HH.: reconocimiento nacional de los logros profesionales, una ayuda para la promoción en la carrera y un recordatorio visual de la realización profesional de compañeros y colegas a través del uso de la designación del PHR (Profesional en Recursos Humanos) o SPHR (Alto Profesional en Recursos Humanos) en los negocios correspondientes y mediante la exhibición del certificado. Establecido en 1976, hoy en día, HRCI reconoce a más de 65,000 profesionales de RR.HH. con designaciones PHR y SPHR activas.

La certificación es una acción voluntaria de un grupo profesional para establecer un sistema que conceda reconocimiento a los profesionales que hayan

cumplido un nivel establecido de formación y experiencia laboral. A los individuos certificados se les expide un documento que atestigua que han cumplido los estándares de la organización con credenciales y otorgando el derecho de hacer público su estatus de acreditado, usualmente a través del uso de acrónimos (por ejemplo, PHR, SPHR) después de sus nombres. El instituto otorga certificaciones y programas de certificados, distinguiéndose en que las primeras incluyen un componente de experiencia laboral, mientras que los segundos otorgan certificados una vez ha sido completado un curso de estudio y no requieren experiencia laboral previa.

La certificación llega a ser un reconocimiento público de logro profesional –tanto dentro como fuera– de la profesión. La certificación PHR y SPHR muestra que el titular ha demostrado maestría en el cuerpo de conocimientos de RR.HH. y, a través de la re-certificación, ha aceptado el desafío de seguir informado de los nuevos desarrollos en el campo de los RR.HH. Las designaciones PHR y SPHR son un recordatorio visible para iguales y compañeros de trabajo del significativo logro profesional del poseedor.

Estas cubren áreas de RR.HH. como: dirección estratégica, planificación y empleo de la plantilla, desarrollo de los recursos humanos, compensación y beneficios, empleados y relaciones laborales, y salud laboral y seguridad e higiene.

Por último, se presenta un código de ética de la SHRM entre cuyos objetivos está el fomento de la ética dentro de las organizaciones y por ello anima a la confección de un código propio o la adopción de su propuesta.

#### *4.4.2 Code of Ethical and Professional Standards in Human Resource Management*

Este Código de Ética y Estándares Profesionales en dirección de RR.HH. de la Sociedad para la Dirección de los Recursos Humanos (SHRM) pretende aumentar la ética, los valores y el compromiso de esta profesión con aquellos a los que sirve. Fue desarrollado en 1972 y la última modificación se hizo en 1989 para reflejar el nuevo nombre de la Sociedad.

Sus principios representan las creencias y valores fundamentales de la SHRM. Este código representa una guía en la toma de decisiones éticas. Las aspiraciones están apoyadas en una serie de prácticas, principios y directrices los cuales ilustran afirmativamente lo que se espera que los profesionales practiquen en la dirección de RR.HH.

Éste código se significa por ser una herramienta útil para toda la profesión de Recursos Humanos en su conjunto, estableciendo un estándar sobre aquello a lo que podemos aspirar. Proporciona a cada profesional una comprensión clara del

comportamiento requerido a los líderes para ser éticos en la práctica de esta profesión en las organizaciones.

Los miembros tienen obligación de adherirse a todas las disposiciones del código. Éste supone asistir a cualquier profesional de Recursos Humanos en su totalidad, o relacionado con temas específicos. Las disposiciones están estructuradas de forma tal, que el principio central capture la idea o valor subyacente seguida por la colocación de una meta. La intención es seguida por pautas o directrices de comportamiento. Estas disposiciones son:

a) Responsabilidad Social

Principio central: añadir valor a las organizaciones y servir y contribuir al éxito de la ética en tales organizaciones.

Intenciones: construir respeto, credibilidad e importancia estratégica para la profesión de recursos humanos dentro de sus organizaciones, la comunidad empresarial y las comunidades en las que trabajan; asesorar a las organizaciones que sirven para que alcancen sus objetivos y metas; informar y educar a los practicantes actuales y futuros, a las organizaciones que sirven, y al público general sobre los principios y prácticas que ayudan a la profesión; influir positivamente en el lugar de trabajo y en las prácticas de reclutamiento; estimular la toma de decisiones y responsabilidad profesional y fomentar la responsabilidad social.

b) Desarrollo Profesional

Principio Central: como profesionales deben esforzarse por cumplir los más altos estándares de competencia y compromiso para fortalecer sus competencias continuamente.

Intenciones: expandir su conocimiento en dirección de recursos humanos para mejorar la comprensión de cómo funcionan las organizaciones y avanzar en la comprensión de la forma de trabajar de las organizaciones.

c) Liderazgo Ético

Principio Central: de los profesionales de Recursos Humanos se espera que exhiban un liderazgo individual como modelo de rol para mantener el más alto estándar de conducta ética.

Intenciones: establecer el estándar y ser un ejemplo para otros y ganarse el respeto individual y aumentar la credibilidad con aquellos a los que sirven.

d) Imparcialidad y Justicia

Principio Central: los profesionales de los Recursos Humanos son éticamente

responsables de la promoción y del fomento de la imparcialidad y la justicia a todos los empleados y sus organizaciones.

Intención: crear y sostener un ambiente que estimule a todos los individuos y a la organización, a investigar su más alto potencial de un modo positivo y productivo.

e) Conflictos de Intereses

Principio Central: como profesionales de los Recursos Humanos, deben mantener un alto nivel de sinceridad con sus *stakeholders*. Deben proteger los intereses de éstos tanto como su integridad profesional y no trabajar en actividades que creen conflictos de intereses reales, aparentes, o potenciales.

Intención: evitar actividades que estén en conflicto o pudieran estarlo con cualquier disposición de éste código de estándares éticos y profesionales en dirección de recursos humanos o con una de las responsabilidades y deberes como miembro de la profesión de recursos humanos y/o como empleado de cualquier organización.

f) Uso de la Información

Principio Central: los profesionales de los recursos humanos consideran y protegen los derechos de los individuos, especialmente en la adquisición y diseminación de información mientras aseguran la sinceridad de las comunicaciones y facilitan la toma de decisiones documentada.

Intención: desarrollar la verdad entre todos los componentes de la organización para maximizar el intercambio abierto de la información, mientras se eliminan ansiedades sobre lo inapropiado y/o la adquisición incorrecta de información compartida.

4.4.4 A modo de corolario de las certificaciones

Aunque nuestra pretensión no es recomendar la adopción de todas las

**Cuadro 1**  
**Resumen de las certificaciones relacionadas con los RR.HH.**

	<i>Dirigido a</i>	<i>Enfocado hacia</i>
Investors in People	Organizaciones	El desarrollo de las personas (formación, necesidades) y la alineación de tal desarrollo con el negocio
NOS	Personas	Desarrollo profesional, carrera profesional
Institute of Directors	Consejos de administración y sus directivos	Profesionalidad y competencia de los directivos, eficiencia del consejo
SHRM PHR y SPHR	Profesionales de RR.HH.	Prestigio, reconocimiento, carrera profesional de los directivos de RR.HH.
Código de Ética	Profesionales de RR.HH.	Ética, valores y compromiso de los direc-

Fuente: Elaboración propia.

certificaciones a la vez, fácilmente puede verse que al tomarlas en conjunto, se abarcan todas las áreas en la gestión de los RR.HH., incluyendo la planificación. Aún podríamos echar de menos otros aspectos en la planificación e implementación de la estrategia, sin embargo, pueden ser un buen comienzo, máxime cuando existe un alto grado de compatibilidad entre todas estas certificaciones.

### Conclusiones

A pesar de la importancia que se reconoce por los profesionales de la dirección de empresas a los RR.HH., éstos se encuentran todavía lejos de ser una de las principales preocupaciones estratégicas de la alta dirección. Aquí hemos tratado de dejar claro que constituyen una opción estratégica de primera necesidad para conseguir que las organizaciones puedan competir en un entorno cada vez más global y más rápido. La globalización ha puesto al ser humano en la cúspide de los elementos que más valor aportan a las empresas. Esto hace que la ética y los valores morales que definen y determinan al hombre como persona cobren de nuevo la importancia que merecen.

Por último, creemos que tanto para aquellos escépticos, como para los que de verdad consideran al factor humano como una fuente de ventajas competitivas sos-

tenibles, emprender el camino hacia la consecución de una certificación sobre RR.HH. les servirá para ir tomando conciencia, a la vez que desarrollan capacidades que, darán fruto a lo largo de la vida de la empresa y generarán una imagen positiva de ella en el mercado laboral, amén de otros posibles beneficios de índole general.

### **Bibliografía**

- Amit, R y P. J. Schoemaker (1993). "Strategic Assets and Organizational Rent" en *Strategic Management Journal*, vol. 14, pp. 33-46.
- Argandoña, A.(2002). "Ethical Challenges of the New Economy: An Agenda of Issues" en *Documento de Investigación* núm. 463, IESE, abril.
- Barney, J. B.(1991). "Firm resources and sustained competitive advantage" en *Journal of Management*, vol. 17 (1), pp. 99-120.
- Boxal, P.F.(1995). "Building the theory of comparative HRM" en *Human Resource Management* 5 (5), pp. 5-17.
- Boxal, P.F.(1996). "The strategic HRM debate and the resource based view of the firm" en *Human Resource Management Journal*, vol. 6, núm. 3, pp. 59-75.
- Castells, Manuel (2000). *La era de la información*. Vol 1. La sociedad red, Madrid: Alianza Editorial. 2ª ed.
- Child, J.: "Organizational Structure, environment and performance: the role of strategic choice" *Sociology*, Vol. 6, nº 3, pp. 1-22. 1972
- Cutcher-Gershenfeld, J. (1991). "The impact on economic performance of a transformation in labor regulations" en *Industrial and Labor Relations Review*, vol. 44, pp. 241-260.
- Doty, D. H. y W. H. Glick (1994). "Typologies as a Unique Form of Theory Building: Toward Improved Understanding and Modelling" en *Academy of Management Review*, vol 19, pp. 230-251.
- Galunic, Charles D. y Erin Anderson (2000). "From Security to Mobility: Generalized Investments in Human Capital and Agent Commitment". *Organization Science*, vol. 11, núm. 1, pp. 1-20, January-February.
- Grant, R. M.(1991). "The Resource-based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation". *California Management Review*, vol. 33, n1 3, primavera, pp. 114-135.
- Handy, C.( 2003). "El papel de la empresa en la sociedad actual" en *Harvard Deusto Business Review*, núm. 112, Enero-Febrero, 2003
- Investors in People (2004). "Sector Research Project. Overall Summary". Marzo-Abril. (<http://www.iipuk.co.uk/>).
- "The investors in people standard". (<http://www.iipuk.co.uk/>).

- James, Paul (1997). *Gestión de la calidad total*. Un texto introductorio, Madrid: Prentice Hall.
- Johnson, G. y K. Scholes (1997) *Dirección Estratégica*. Análisis de la estrategia de las organizaciones. Madrid: Prentice Hall, 3ª ed.
- Keen, Paul (1993). "Adding Value through people" en *Training tomorrow*, pp. 23-25, junio.
- National Training Organization (2004). "How are you doing? Using National Occupational Standards to enable people to achieve professional and personal goals".
- Nelson, R. y S. Winter (1982). *An Evolutionary Theory of Economic Change*, Cambridge, Massachussets: Harvard University Press.
- Peck, S. (1994). "Exploring the Link Between Organizacional Strategy and The Employment Relationship: The Role of Human Resources Policies" en *Journal of Management Studies*, 31(5). pp. 715-736.
- Pérez López, Juan Antonio (1999). *Fundamentos de la Dirección de Empresas*. Madrid: RIALP, 4ª ed. (1ª ed. 1993).
- Pfeffer, J. (1996). *Ventaja Competitiva a Través de la Gente*. México D. F.: CEC-SA.
- Pucik, V. (1997). "Human Resources in the Future: an obstacle or a champion of Globalization?" en *Human Resource Management*, pp. 163-167.
- Purcell, J. (1989). "The impact of corporate strategy on human resource management" en: Storey, J. (Ed.), *New perspectives on human resource management*, Londres: Routledge, chap. 5, pp. 67-91.
- Purcell, J. y B. Ahlstrand (1994). *Human resource management in the multi-divisional company*, Oxford; New York : Oxford University Press.
- Quinn, R. (1980). *Strategies for change: Logical incrementalism*, Homewood, III: Irwin.
- Roig, Barto (1993). *La empresa ante las realidades de fin de siglo*. Pamplona.
- Schuler, Randall (2000). "The Internalization of Human Resource Management" en *Journal of International Management*, 6. pp. 239-260.
- SHRM "SHRM Code of Ethical and Professional Standards in Human Resource Management" en ([www.shrm.org](http://www.shrm.org)).
- Ulrich, Dave (1997). *Recursos Humanos Champions*, Barcelona: Granica.
- Walton, R.E. (1985). "From Control to Commitment in the Workplace" en *Harvard Business Review*, núm. 8, pp. 77-84, march-april.
- Whittington, R.(1993). *What is strategy and Does it matter?*, London: Routledge.
- Wright, P. M., G. C. McMahan y A. McWilliams (1994). "Human Resources and Sustained Competitive Advantage: A Resource-based Perspective" en *International Journal of Human Resource Management*, vol. 5, núm. 2, pp. 301-326, mayo.