

## **LAS PRÁCTICAS DE LA ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS Y LAS CAPACIDADES ORGANIZACIONALES**

Por

Rafael Colón Cora  
Catedrático  
Escuela de Economía  
Recinto Metropolitano  
Universidad Interamericana de Puerto Rico  
San Juan, Puerto Rico

### Resumen

Ante las críticas de la gerencia sobre la pertinencia del campo de la Administración de los Recursos Humanos en la eficiencia Organizacional, este trabajo concluye que este campo es muy pertinente ya que sus críticas son fundamentales para el desarrollo y mantenimiento de las capacidades organizacionales. Plantea que las críticas de la administración de los recursos Humanos deben estar centradas en las capacidades organizacionales de la empresa para mantener la vigencia del campo de la Administración de los Recursos Humanos. Hace énfasis en que la tarea de centrar las críticas de los Recursos Humanos en las capacidades organizacionales no puede ser un esfuerzo aislado del Departamento de la administración de los Recursos Humanos, sino que requiere que a alta gerencia de la firma contribuya en ese esfuerzo. Dicho esfuerzo fortalecerá la relación entre los campos de la administración de los Recursos Humanos, la gerencia estratégica y la micro-economía, pues mostraría el rol central de los recursos humanos en el proceso de planificación estratégica y el desarrollo de las ventajas competitivas de la firma.

-----

Una de las tareas de mayor importancia de los académicos y profesionales que practican en un campo es la pertinencia de los supuestos de este. Esta tarea cobra mayor relevancia cuando leemos artículos publicados por revistas académicas y profesionales de gran reputación en la academia y en el mundo de los negocios, cuestionando los supuestos vigentes.

En las últimas décadas hemos observado esfuerzos por redefinir el "Rol del

Campo de la Administración de los Recursos Humanos".

El riles reciente de estos esfuerzos es el de Ram Charan, ex decano de la escuela de negocios, Kellogg, de la Universidad de Northwestern. En la revista Harvard Business Review publicada en Julio - Agosto del 2014 el Public () la columna "Its Time to Split H R".

En esta columna Charan Plantea que un sin números de los oficiales ejecutivos de las corporaciones (CEO's) están altamente decepcionados con sus Departamentos de Administración de los Recursos Humanos.

Según este académico, Charan, los altos ejecutivos de las empresas, consideran que sus Departamentos de Administración de los Recursos Humanos están demasiados centradas en las transacciones de personal, que la naturaleza de una empresa que opera en un ambiente de negocio altamente afectado por la gran cantidad de legislación laboral requiere. Cuestionan la ausencia de estos especialistas en el proceso de crear, desarrollar e implantar la estrategia de negocios que guía la corporación.

Luego de un profundo análisis sobre este asunto, Charan concluye que las corporaciones deben adoptar una nueva respuesta, eliminar la posición de alto oficial de la administración de los Recursos Humanos Corporativos (Chief Human Resources Officer) y crear dos nuevas funciones. Administrador de Recursos Humanos —cuya responsabilidad seria la administración de la compensación y Beneficios Corporativos (HR-A) y la de HR-L0- ; Administrador de Recursos Humanos Centrado en las áreas de Liderazgo y Organización. Este último dirigiría su esfuerzo a mejorar las capacidades de los empleados y respondería directamente al CEO (Chief Financial Officer).

Este ejemplo citado en las páginas anteriores evidencia la necesidad de nuevos

enfoques en el campo de la Administración de los Recursos Humanos si deseamos mantener su pertinencia en la administración de las organizaciones.

En momentos en los que las empresas enfrentan la difícil situación económica que afecta al mundo en general, todas las unidades que constituyen la organización están siendo examinadas para determinar en qué grado contribuyen a la eficiencia Organizacional. El criterio fundamental es en qué medida la unidad organizacional o el departamento evidencia su pertinencia contribuyendo al logro del plan estratégico y los planes operacionales de la empresa. "Para mantenerte tienes que mostrar que tienes un rol significativo en el valor total de la empresa".

El departamento de la administración de los Recursos Humanos ha sido sometido a este análisis y muchas empresas cuestionan la aportación que está haciendo este campo a una organización a la que se le requiere mayor productividad y eficiencia para poder subsistir.

El reto de cualquier campo académico y profesional es demostrar que sus supuestos mantienen su vigencia. ¿Siguen siendo vigentes los supuestos académicos y las críticas profesionales del campo de la administración de los Recursos Humanos?

En nuestra opinión, una forma de evidenciar la pertinencia del campo es mostrar el efecto que tienen las críticas de la administración de los Recursos Humanos sobre las capacidades organizacionales de la empresa. Pues el tema de las capacidades organizacionales es uno de gran vigencia en el campo de la Administración de Empresas. Este es el objetivo que se intenta lograr en este trabajo.

Para cumplir con este objetivo, debemos familiarizarnos con el concepto

"Capacidades Organizacionales".

Este es un concepto que está íntimamente asociado al concepto de ventaja competitiva de las empresas y naturalmente al campo de la gerencia estratégica. (Ansoff, 1988).

Ulrich y Lake, 1990 analizando la relevancia de las capacidades organizacionales concluyen: ... las herramientas tradicionales de las organizaciones de ganar ventajas competitivas- manufacturar mejores productos y servicios, fijar precios y servicios más bajos que la competencia, incorporar innovaciones tecnológicas en la investigación y las operaciones manufactureras hoy día deben ser suplementadas por capacidades organizacionales".

Se refieren a la habilidad de la firma para manejar a los empleados para ganar ventajas competitivas.

Estos autores en su libro "Organizational Capability: Competing from the inside out", definen capacidad organizacional como la habilidad de la empresa para establecer estructuras internas y procesos capaces de influenciar a sus miembros para crear competencias organizacionales específicas que le permitan a esta, la empresa, adaptarse a las necesidades estratégicas y a las demandas cambiantes de sus clientes.

David J. Teece en su libro "Dynamic Capabilities and Strategic Management: Organizing for Innovation and Growth" (Teece, 2009) utiliza un concepto que él le llama "Capacidades Dinámicas" Junto a Pisano y Sheen (Teece, Pisano and Shuen, 1997) las Define como la habilidad de la organización y su gerencia de integrar, construir y reconfigurar las competencias internas y externas para

enfrentarse a un ambiente altamente cambiante.

En el año 2007, Teece cita a Helfat, et al, quienes dicen que los académicos concuerdan en que las capacidades organizacionales Dinámicas en esencia residen en su conocimiento tácito de la organización, sus procesos organizacionales y en las destrezas de liderato de la alta gerencia. Plantean que empresas que poseen fuertes capacidades dinámicas muestran gran habilidad para aprender y realizar ajustes. El fundamento de este esquema es mostrar como las firmas pueden extender o modificar en sus recursos y activos específicos, mientras visualizan y crean, identifican y aceptan oportunidades mientras simultáneamente enfrentan amenazas competitivas y efectiva las transformaciones necesarias (Teece,2009).

Según Teece las capacidades Dinámicas se diferencian de las capacidades ordinarias. Estas últimas le permiten a la empresa realizar las tareas con cierto grado de pro eficiencia. Sin embargo, las capacidades dinámicas explican como las organizaciones extienden sus capacidades, las sincronizan con el ambiente que las rodean y/o le permiten darle forma a este, el ambiente, para que le favorezca. "Una capacidad organizacional ordinaria permite que la organización haga las cosas bien. Por otro lado la capacidad organizacional dinámica trata de cómo la empresa hace las cosas bien, en el tiempo correcto, basándose en una medición correcta del ambiente del negocio y una oportunidad tecnológica (Teece, 2009)".

No podríamos examinar el concepto de las capacidades organizacionales sin hacer referencia a los trabajos de Hamel y Prahalad (1996) y Jay B. Barney (2007).

Hamel y Prahalad utilizan el concepto "Competencias fundamentales de la

empresa" (Core Competency). Según ellos, estas son fortalezas particulares que poseen las empresas al competir con otras organizaciones en su industria que constituye la base fundamental para proveer valor apropiado a sus clientes. Es el resultado de un conjunto de destrezas o técnicas de producción que le permiten ofrecer alto valor a sus clientes. (Hamel and Prahalad, 1996).

Jay B. Barney, uno de los teóricos más prominentes de la teoría "Resource Based View Theory", analiza la habilidad de cuatro recursos y capacidades organizacionales como la fuente de las ventajas competitivas sostenibles.

Para estos autores las capacidades organizacionales son fuentes de ventajas competitivas. Para Barney, por ejemplo una firma posee ventaja competitiva cuando es capaz de crear más valor económico que las empresas marginales en su industria. La sostenibilidad de esas ventajas competitivas es muy importante. Algunas ventajas competitivas son pasajeras, temporeras, mientras otras son muy duraderas. La firma tiene ventaja competitiva sostenible cuando crea más valor económico que las empresas Marginales en la industria y cuando las demás empresas son incapaces de duplicar los beneficios de su estrategia (Barney and Clark, 2007).

Como podemos observar las capacidades organizacionales son críticas para contribuir a la existencia de la organización. Son factores presentes en la creación de la riqueza de la empresa y grandes determinantes de la longevidad de las mismas.

En esencia las capacidades organizacionales constituyen un concepto de gran relevancia en el prestigioso campo de la gerencia estratégica y en las teorías económicas que examinan los factores que contribuyen al desarrollo y mantenimiento de la ventaja competitiva de las empresas. En este Ciatio grupo sobresale la teoría del

"Resource-based- View" que ha generado muchas publicaciones relevantes y de gran pertinencia cuando examinamos los supuestos teóricos que explican la capacidad de la empresa para adaptarse a un ambiente altamente cambiante y por tanto turbulento (Barney and Clark, 2007).

Si el rol que se le adscribe a las capacidades organizacionales es tan relevante en el campo de la gerencia estratégica y las teorías económicas que examinan la eficiencia de la firma, deberíamos examinar como las prácticas de la administración de los Recursos Humanos contribuyen al desarrollo y mantenimiento de las mismas.

Este examen es tan relevante para los académicos y profesionales del campo de la Gerencia de Recursos Humanos como para la Gerencia de las empresas que han mostrado cierta insatisfacción con la contribución del mismo.

Examinemos cual es el rol de la administración de los Recursos Humanos y sus prácticas en la eficiencia organizacional.

Para realizar este examen debemos contar con una de las publicaciones, que a nuestro juicio, mejor presenta un análisis del alcance del campo de la administración de los Recursos Humanos. Nos referimos a Boxall, Purcell and Wright en su capítulo: "Human Resource Management, Scope, Analysis, and Significance" (Boxall Purcell and Wright, 2007).

Para ellos la Gerencia de los Recursos Humanos es la gerencia del trabajo y la gente hacia la consecución de las metas deseadas, es la actividad fundamental en cualquier organización en la cual se emplean seres humanos. Según estos académicos, la "Gerencia de los Recursos Humanos es la consecuencia inevitable de iniciar y crecer cualquier organización". (Boxall, Purcell and Wright, 2007).

En el capítulo, los autores presentan una visión amplia del rol de los recursos humanos. Plantean que la Administración de los Recursos Humanos contribuye a la viabilidad del negocio y es la base de la ventaja competitiva sostenible. Para lograr esto reclaman que este campo debe ayudar a crear valiosas capacidades organizacionales y ayudar a levantar barreras que le impidan la imitación (Wright, et. Al, 2003).

En efecto utilizan los supuestos de la teoría "Resource-Based-View (Barney and Clark, 2007) para explicar con la administración de los Recursos Humanos debe contribuir al desarrollo de los modelos de la Gerencia Estratégica y las Teorías Económicas de la firma". Plantean que para que la administración de Recursos Humanos pueda contribuir a ese desarrollo de las ventajas competitivas de las empresas, las prácticas y políticas de la gerencia de los recursos humanos deben ser utilizadas por la gerencia en la línea de operaciones de manera que estimulen la productividad y creen actitudes positivas en los empleados hacia la organización. (Purcell, et. Al, 2003).

Para Boxall, Purcell y Wright, la administración de los recursos Humanos tienen tres características muy importantes. Primero, debe preocuparse por el "Que" y "Por qué", entender que la gerencia está tratando de producir con el trabajo y su gente en los diferentes contextos en que operan y explicar porque están tratando de producir esos resultados. Segundo, debe estar interesada en la cadena de procesos que hace que los modelos de la Administración de los Recursos Humanos trabajen bien (o pobremente) y desarrollando fuertes lazos con las disciplinas académicas de la Gerencia Estratégica y la conducta Organizacional.

Finalmente debe estar interesada en "para quien" y "cuan bien", midiendo los productos o resultados de la administración de los Recursos Humanos, tomando en consideración los

intereses de la gerencia y la de los empleados y trabajando seriamente para sentar las bases de teorías de amplia consecuencia social. (Boxall, Purcell y Wright, 2007).

Este no es el único trabajo academia) que examina el rol de la administración de los Recursos Humanos y su relación con las capacidades organizacionales. El libro más reciente de Jay B. Barney y Delwyn N. Clark, "Recourse — Based Theory: Creating and Sustaining Competitive Advantage" plantea que los Recursos Humanos es una de las fuentes más importantes para crear ventajas competitivas. (Barney and Clark, 2007).

Concluyen que las firmas crean valor cuando reducen el costo del producto y el servicio o diferenciando el producto y el servicio de manera que le permita a la organización fijar un precio superior al de la competencia". Entonces la meta ms importante del ejecutivo de la Administración de los Recursos Humanos, para Barney y Clark, es crear "valor" a través de las prácticas de la Gerencia de los Recursos Humanos.

La discusión anterior sobre las capacidades organizacionales y sobre el rol de la administración de los Recursos Humanos nos lleva a concluir que existe una relación íntima entre ambos campos. La creación, desarrollo y mantenimiento de las capacidades organizacionales descansan entre otros factores en sus recursos humanos. No hay posibilidad de crear ventajas competitivas sin un recurso humano capaz de utilizar los demás recursos de capital de la empresa, los recursos tecnológicos y económicos para crear valor y riqueza.

Tanto la planificación estratégica como la implementación operacional utilizan el recurso humano como ente esencial en la consecución de la misión y visión de la organización.

Las prácticas de la gerencia de los recursos humanos analizan la naturaleza de la operación de la firma para determinar las capacidades, destrezas, conocimiento, habilidades y

formación en general que debe poseer la fuerza laboral para contribuir a la creación y desarrollo de las capacidades organizacionales. Son las prácticas de análisis de los puestos, reclutamientos, selección, compensación, adiestramiento, desarrollo de los recursos humanos, entre otras prácticas, las que permiten que la empresa cuente con el recurso humano esencial para el desarrollo de las capacidades organizacionales.

Visto desde esta perspectiva la administración de los Recursos Humanos debe centrar su máxima atención a identificar cuáles son las capacidades organizacionales de la empresa donde opera. Debe centrar las prácticas de los recursos humanos en el desarrollo y mantenimiento de dichas capacidades. Su guía debe ser el proceso de Planificación Estratégica y las operaciones de productos y servicios de la organización.

Es necesario conocer profundamente las operaciones empresariales para poder asimilar cada una de las prácticas de recursos humanos utilizando como centro las capacidades organizacionales.

Las prácticas de reclutamiento y selección del personal deben estar basadas en un proceso de análisis de puestos que tenga como base fundamental la preservación de esas capacidades organizacionales que contribuirán a mantener las ventajas competitivas de la firma. Como todas las prácticas de la administración de los recursos humanos constituyen un sistema, tanto el adiestramiento, las prácticas de compensación, el desarrollo de los recursos humanos, entre otras prácticas también estarán centradas en la creación, desarrollo y mantenimiento de las capacidades organizacionales.

La tarea de centrar las prácticas de los Recursos Humanos en las capacidades organizacionales no puede ser un esfuerzo aislado del Departamento de la Gerencia de los Recursos Humanos. Requiere que los "Chief Executive Officer" y toda la alta gerencia de la

firma contribuya intensamente en ese esfuerzo. Este es un esfuerzo integrado de toda la gerencia de la organización que es responsable de contribuir a crear, desarrollar y preservar las capacidades organizacionales.

Desde el punto de vista académico este esfuerzo fortalecería la relación entre los campos de la administración de los Recursos Humanos, la Gerencia Estratégica, y la micro Economía, pues mostraría el rol central de los recursos humanos en el proceso de Planificación Estratégica y el desarrollo de las ventajas competitivas de la firma.

**REFERENCIAS CONSULTADAS**

Ansoff, Igor and McDonnell, E (1988). *The New Corporate Strategy*. New Jersey: John Wiley and Sons.

Barney, J.B. and Clark, D.N. (2007). *Resource-Based Theory: Creating and Sustaining competitive Advantage*. London: Oxford University Press.

Boxall, P. Purcell, J. and Wright, P. (2007) *The Oxford Handbook of Human Resource Management*. London: Oxford University Press.

Charan, R (2014). "It's Time to Split H.R." *Harvard Business Review*. July-August.

Guthrie, James P. (2007) "Remuneration: Pay Effects at Work". In Boxall and Wright: *The Oxford Hard book of Human Resource Management*. London: Oxford University Press.

Hamee, Gaud C.K. Prahalad. (1996). *Competing for the future*. Cambridge: Harvard Business School Press.

Latham, G., Sulsky, L.M. and Macdonald, H. (2007). "Performance Management". In Boxall and Wright: *The Oxford Hard book of Human Resource Management*. London: Oxford University Press.

Orlitzky, M. (2007). "Recruitment Strategy" In Boxall and Wright: *The Oxford Hard book of Human Resource Management*. London: Oxford University Press.

Schmitt, N. and Kim, B. (2007). "Selection Decision — Making". In Boxall and Wright: *The Oxford Hard book of Human Resource Management*. London: Oxford University Press.

Teece, D.J. (2009). *Dynamic Capabilities and Strategic Management: Organizing for Innovation and Growth*. London: Oxford University Press.

Ulrich, D. and Luke, D. (1990). *Organizational Capability: Competing from the Inside Out*. New Jersey: John Wiley and Sons.

Watson, T. (2007). "Organization Theory and HRM." In Boxall and Wright: *The Oxford Hard book of Human Resource Management*. London: Oxford University Press.

Winterton, J. (2007). "Training, Development, and Competence". In Boxall and Wright: *The Oxford Hard book of Human Resource Management*. London: Oxford University Press.