



Hacia donde se dirige la Función de Recursos Humanos –Prácticas de Excelencia

El nuevo ambiente de negocios, los rápidos cambios en la tecnología, la intensa competencia por los mercados, la continua innovación y la creación de una nueva fuerza de trabajo, basada en su talento, a hecho que las organizaciones se reenfoque y administren bajo la premisa de que **“las personas hacen la diferencia”**, lo cual obliga que la gerencia **“regrese al ser humano”**.

Estos cambios también han impactado la función de recursos humanos, incorporando una serie de prácticas de excelencia, que buscan que los recursos humanos contribuyan

decididamente hacia la creación de valor para los clientes, y que los ejecutivos de recursos humanos contribuyas tanto en el diseño, como en el proceso de despliegue, implementación y el logro de los objetivos y metas estratégicas de la organización, lo que ha redefinido su rol hacia convertirse en un verdadero socio estratégico para el negocio.

Dentro de este nuevo contexto de la gerencia de recursos humanos, durante los últimos años, trabajando en proyectos de consultoría con empresas clientes de alto desempeño y asistiendo a congresos mundiales de recursos humanos, calidad y productividad, hemos identificado una serie de prácticas que utilizan las organizaciones de categoría mundial y que han comprobado ser decisivas en la creación de los resultados del negocio, a lo cual hemos denominado **“las prácticas de excelencia”** en la función de los recursos humanos. En este artículos hacemos

“El nuevo ambiente de negocios, los rápidos cambios en la tecnología, la intensa competencia por los mercados, la continua innovación y la creación de una nueva fuerza de trabajo, basada en su talento, a hecho que las organizaciones se reenfoque y administren bajo la premisa que “las personas hacen la diferencia”, lo cual obliga que la gerencia “regrese al ser humano” como el activo más importante para crear valor.

un resumen de dichas prácticas, las cuales están incorporando organizaciones de alto desempeño a su trabajo diario, como una parte fundamental de su modelo de gerencia. Estas prácticas han reenforcado el que a ser de la organización, hacia el ser humano, como el verdadero capital de la organización, su activo clave.

Prácticas de Excelencia:

Cómo practicas de excelencia describiremos aquellos **“métodos, procesos, políticas y estrategias que las organizaciones de alto desempeño utilizan para su gestión de recursos humanos, los cuales han contribuido decididamente ha sus resultados”**.

A continuación describiremos dichas prácticas:

1. Descentralización de los procesos de recursos humanos:

Los procesos de gente son administrados por los dueños directos de los procesos, tanto claves como de apoyo, ya que ellos son los que verdaderamente deben ser los gerentes de sus recursos humanos, involucrándose directamente en cuestiones relacionadas con la selección, inducción, capacitación, desarrollo, evaluación del desempeño y compensación de todas las personas asignadas a su unidad operativa, modificando la función de los ejecutivos de recursos humanos hacia un rol de “asesores internos” especializados en apoyar en lo relacionado a los procesos de recursos humanos a los dueños directos de los procesos operativos.

2. De organización funcional, hacia organización sistémica:

La estructura de los departamentos de recursos humanos está cambiando rápidamente de funciones orientadas hacia la tarea, tales como encargado de selección o

de capacitación, etc., hacia un enfoque en sistemas, es decir por ejemplo: encargados de soporte interno de los procesos de recursos humanos para el área de producción; cambiando la especialización hacia la función, por hacia las persona, es decir, que antes existía un especialista en capacitación, que únicamente velaba por dicha función, mientras que hoy en día el enfoque es hacia el control de todos los proceso de recursos humanos de un área operativa específica, permitiendo así su especialización en los empleados (los verdaderos clientes) y no en la función ó tarea.

3. Promotor de la estrategia del negocio vía la evaluación del desempeño a través del uso del Balanced Scorecard:

Los ejecutivos de recursos humanos son los primeros promotores del desempeño de la organización, a través del uso del balanced socorecard, herramienta que traslada la visión y estrategia del negocio hacia objetivos, mediciones específicas y metas. La evaluación sistematizada del desempeño de individuos, equipos, departamentos y la organización completa, sirve de principal método para el logro de los resultados estratégicos buscados por la organización, a través del uso de evaluaciones del desempeño a todo nivel a través de mediciones claves del desempeño (KPI's), pesos (priorización) y metas.

“Cómo practicas de excelencia describiremos aquellos métodos, procesos, políticas y estrategias que las organizaciones de alto desempeño utilizan para su gestión de recursos humanos, los cuales han contribuido decididamente ha sus resultados”

4. De un rol operativo hacia acelerador de la estrategia: El logro de los objetivos y metas depende fundamentalmente de que tan rápido recursos humanos puede alterar las habilidades y los conocimientos (competencias)

requeridas por los individuos, para lograr dichos resultados. Es decir que recursos humanos cambia de un rol operativo de gestión de personal, hacia convertirse en pieza clave para lograr los resultados, lo más rápido posible, vía alterar el talento y creatividad de las personas de la organización, a través de capacitar y desarrollar las competencias claves

para lograr la estrategia buscada. Una vez en el proceso de planeación y despliegue de la estrategia se halla definido la dirección, con que velocidad se logren las metas es parte clave de las funciones de recursos humanos.

5. Cambio de la unidad fundamental de análisis, de descripción del puesto, hacia el perfil de habilidades, conocimientos y comportamiento (perfil de competencias): La unidad fundamental de enfoque de todos los procesos de recursos humanos, anteriormente era la descripción del puesto, basado en requisitos mínimos y en las principales funciones de la posición, hacia un concepto más amplio, el perfil de competencias de

la posición. La descripción del puesto le indica a las personas el qué de su función, pero no el cómo, debido a lo cual las organizaciones de alto desempeño introducen un concepto denominado “especificación del rol” ó

“perfil de competencias”. Este cambio es de fondo ya que adicionalmente a las componentes básicas de la descripción del puesto, la especificación del rol incluye adicionalmente cuales son los objetivos, mediciones y metas claves de la posición, más cuales son las habilidades técnicas, los conocimientos y comportamientos

(competencias) que debe cumplir para lograr dichas metas. Este cambio significa que también los procesos de recursos humanos hoy giran alrededor de las competencias, ya sea evaluación, selección, capacitación, compensación, carrera, etc, son administrados a través de competencias. Aunque algunas personas han dicho que competencias es ya algo del pasado, las organizaciones de alto desempeño utilizan las competencias como herramienta clave para la gestión de gente, lo cual se demuestra en el hecho de que los principales modelos de calidad y desempeño a nivel mundial, ISO 9000 y Malcolm Baldrige, introdujeron dentro de sus estándares a cubrir, el uso de

“Aunque algunas personas han dicho que competencias es ya algo del pasado, las organizaciones de alto desempeño utilizan las competencias como herramienta clave para la gestión de gente, lo cual se demuestra en el hecho de que los principales modelos de calidad y desempeño a nivel mundial, ISO 9000 y Malcolm Baldrige, introdujeron dentro de sus estándares a cubrir, el uso de modelos competencias para la gestión del personal”.

modelos de competencias para la gestión del personal. Quizá el problema sea que aún muchas personas no han podido implementar sus modelos de gestión de competencias, aunque saben que es el camino correcto, no conocen cómo.

6. Evaluación del desempeño basada en competencias:

Adicionalmente a la evaluación del desempeño basado en metas y mediciones claves (KPI's), las organizaciones de alto desempeño han introducido como una parte de dicha evaluación el uso de mediciones de competencias. La forma de introducir la medición de las

competencias de los individuos, es priorizando su importancia por cada área y puesto, por ejemplo, cuando una posición tiene mayor control directo sobre sus resultados, el mayor peso de la evaluación del desempeño lo tiene las metas y KPI's, digamos un 80%, mientras que un 20% sería las mediciones de competencias, por ejemplo alguien de producción. Ahora si una posición no tiene mayor control directo sobre los resultados, quizá la mezcla sea completamente lo contrario, digamos 20/80, por ejemplo una secretaria. La forma de medir las competencias depende de que se quiere medir, las dos básicas son: (a) medición 360⁰ (jefe, colegas, subordinados y clientes internos) ó

“La forma de medir las competencias depende de que se quiere medir, las dos básicas son: (a) medición 360⁰ (jefe, colegas, subordinados y clientes internos) ó 270⁰, ó 180⁰, para evaluar el cumplimiento de los comportamientos buscados en las personas, y (b) mediciones de calibración técnicas para evaluar las habilidades técnicas y los conocimientos de la persona, este tipo de mediciones es 90⁰ (únicamente el jefe) ó 180⁰ (el jefe y colegas expertos en la función)”.

270⁰, ó 180⁰, para evaluar el cumplimiento de los comportamientos buscados en las personas, y (b) mediciones de calibración técnicas para evaluar las habilidades técnicas y los conocimientos de la persona, este tipo de mediciones es 90⁰ (únicamente el jefe) ó 180⁰ (el jefe y colegas expertos en la función).

7. Desarrollo de nuevos modelos mixtos de compensación:

Alineado a esa forma de evaluación mixta, resultados (el qué) y competencias (el

cómo) las organizaciones de alto desempeño compensan a sus empleados, utilizando para ello los pesos asignados a cada meta (KPI's) y a las diversas competencias, agregando los resultados ponderados por dichos pesos, para sacar un factor final de desempeño el cual es la base de la compensación. Los resultados se ponderan tomando en cuenta dos criterios: (a) en función del logro de los resultados de empresa, departamento, equipo y persona (b) en función de la importancia de cada KPI's y meta para el logro de la estrategia. Las competencias se ponderan en función de dos criterios (c) relevancia de los comportamientos para la posición, y (d) relevancia de

las habilidades técnicas y conocimientos para la posición. Por ejemplo, para un gerente de ventas quizá los resultados por empresa tengan mayor importancia y los del departamento que los personales (a), adicionalmente quizá algunas metas específicas tales como ventas, nuevos clientes, servicio al cliente, devoluciones, cobros, etc., tengan mayor importancia que otros (b) y sus competencias gerenciales ó

comportamientos son mucho más importante (c) que sus habilidades técnicas (d). De esa forma se podría ya crear su modelo de desempeño mixto ponderado y asignar así de acuerdo a sus logros su compensación. Para gerenciar de forma adecuada estos modelos de compensación, las organizaciones de alto desempeño utilizan sistemas de información tales como Strategylink©.

8. Capacitación basado en modelaje de competencias: La capacitación tradicional está basado en modelos teóricos, sin embargo, las organizaciones de alto desempeño utilizan el concepto de “modelaje” como fundamento básico, es decir, basado en un modelo práctico de resultados y roles. Esto significa la creación de modelos alto desempeño (competencias), lo cual se construye a través de determinar que comportamientos, habilidades y conocimientos tienen los mejores desempeñadores de una tarea, por ejemplo, ¿qué comportamientos,

habilidades y conocimientos, tienen los mejores vendedores? ¿porqué ellos son los mejores? ¿qué los diferencia de los promedio? Una vez identificado los comportamientos, habilidades y conocimientos de los mejores, entonces se empieza el modelaje de las demás personas a través de capacitación. Esto ha acelerado sustancialmente la curva de desempeño de la

organización, a través de cambiar la curva tradicional de aprendizaje. Por ejemplo, quienes son los operarios que mejor calidad de productos producen ¿porqué son los mejores? ¿qué conocimientos, habilidades y comportamientos hacen de ellos sean los mejores? Luego se comparan a todos los otros operarios contra dicho modelo de excelencia, y en base a sus brechas se ayuda vía capacitación y evaluación a modelar sus competencias. Esto ha hecho que la capacitación hoy sea de carácter personalizado.

9. Creación de una cultura de fomento de valores y visión compartida: Hoy los ejecutivos de recursos humanos se enfocan a crear una cultura de fomento a la visión y los valores de la organización, a través de diferentes actividades tales como concursos, capacitación, material impreso, material publicitario interno, periódicos internos, revistas, boletines, publicación de contenidos en internet, etc. Dichas actividades van no solo en función de comunicar

“La capacitación tradicional está basado en modelos teóricos, sin embargo, las organizaciones de alto desempeño utilizan el concepto de “modelaje” como fundamento básico, es decir, basado en un modelo práctico de resultados y roles”.

la cultura, sino que la gente verdaderamente internalicen lo que la organización busca y los valores que cada uno deberá utilizar para lograrlo.

10. Selectividad en el reclutamiento y búsqueda de talento: La selección se ha convertido en el principal proceso para la creación de una organización de alto desempeño. Es decir que si entra a la organización una persona que no encaja con su rol y la cultura de la organización, seguramente destruirá su desempeño. Esta selectividad se representa en varios aspectos fundamentales tales como: múltiples entrevistas, assesment center, entrevistas de eventos críticos (por competencias), entrevistas profundas, pruebas psicométricas, pruebas técnicas, pruebas de conocimiento, etc. Todos estos métodos garantizan que la persona reclutada sea la correcta para el rol que cubrirá y para la cultura que la empresa busca crear.

11. Creación de personal con manejo de multihabilidades: Hoy la capacitación no va únicamente hacia el puesto específico, sino hacia el desarrollo de personal con la capacidad de manejar la totalidad de un proceso, mucho más amplio que una única función, eso garantiza no únicamente el mantener personas preparadas, sino principalmente contribuir al desempeño a través de crear una cultura cliente proveedor y

capacitación cruzada. Si una persona entiende su función, pero al mismo tiempo la del siguiente paso del proceso y la del anterior (al menos) estaría mejorando la calidad y rapidez de sus tareas al comprender que es lo que sus clientes internos requieren y exigirle a sus proveedores internos lo

necesario para lograr satisfacer las necesidades del siguiente paso del proceso, al mismo tiempo que se promueve la cooperación y la flexibilidad operativa. Esto es básico para los programas de calidad, justo a tiempo ó reducción del tiempo de ciclo. Algunas de las prácticas en este sentido incluyen el uso de empleados “trainees”, rotación

de puestos, etc.

12. Retención del personal de talento: Es vital para la gestión de los recursos humanos la creación de mecanismos que diferencien al personal de alto desempeño, de los demás empleados, ya que estos “empleados claves”, representan el talento interno. Una vez identificado estos empleados claves, entonces la organización se enfoca en crear mecanismos para su retención, tales como beneficios adicionales, reconocimientos y recompensas, programas de sucesión, capacitación en el exterior, etc., este tipo de programas contribuyen significativamente a garantizar que esos empleados claves permanezcan

“Una vez identificado estos empleados claves, entonces la organización se enfoca en crear mecanismos para su retención, tales como beneficios adicionales, reconocimientos y recompensas, programas de sucesión, capacitación en el exterior, etc., este tipo de programas contribuyen significativamente a garantizar que esos empleados claves permanezcan todo el tiempo en la organización”.

todo el tiempo en la organización, lo que contribuye a mantener y mejorar el desempeño. Dicha selección de empleados clase se debe dar a todo nivel de la organización y no únicamente a nivel gerencial o de jefaturas, para realmente garantizar la permanencia del talento interno.

13. Desarrollo del talento interno vía planes de carrera acelerados: Los planes de sucesión o carrera interna son utilizados hoy como una de las principales herramientas de retención y desempeño interno por la organizaciones de categoría mundial.

Las organizaciones de hoy no únicamente desarrollan programas de sucesión verticales, sino también horizontales y en espiral, es decir, que con anterioridad quizá un vendedor podría poseer un plan de sucesión para llegar en un tiempo estimado a supervisor, jefe y gerente en el área de ventas, lo cual es una carrera vertical, sin embargo, hoy

posiblemente su plan de carrera sea horizontal o en espiral, quizá parte de su carrera sea ser supervisor en el área financiera y jefe en el área de operaciones, antes de ser gerente en ventas. Otro de las principales tendencias en el desarrollo de los planes de sucesión son los “planes de carrera acelerados”. En esta clase de planes, se identifican cuales son las posiciones que una persona llegará a cubrir en los próximos tres o cinco años y cuales son los principales

conocimientos, habilidades y comportamientos, que se necesitan para dichos puestos, para que en uno o dos años, sean desarrolladas dichas habilidades en las personas, preparando así en forma acelerada a dichas personas para un proceso de carrera interna rápida. Esto contribuye significativamente a crear una cultura de aprendizaje organizacional y alto desempeño.

14. Gestión del clima laboral, la satisfacción y lealtad del empleado:

Recursos humanos se enfoca hacia la medición, evaluación, planeación y mejora del clima laboral como un competente clave para eliminar causas de insatisfacción que disminuyan la lealtad del empleado y que impactan negativamente en la rentabilidad de la organización, ya que se ha comprobado en las últimas investigaciones que la satisfacción y lealtad del empleado es una de las variables que más

impactan los resultados del negocio. Sin embargo el enfoque en gestión del clima laboral cambia significativamente en una organización de alto desempeño, los cuales toman el pulso de los empleados de una manera frecuente a través del uso de sistemas tales como strategylink©, de manera de generar información rápida que permita modificar las prácticas de recursos humanos en tiempo real. Estas empresas han demostrado que es

“Sin embargo el enfoque en gestión del clima laboral cambia significativamente en una organización de alto desempeño, los cuales toman el pulso de los empleados de una manera frecuente a través del uso de sistemas tales como strategylink©, de manera de generar información rápida que permita modificar las prácticas de recursos humanos en tiempo real”.

mejor chequear el pulso frecuentemente (desarrollo de pequeñas muestras todo el tiempo) para mantener un feedback continuo y hacer ajustes rápidamente, más que esperar grandes encuestas. Este enfoque de tomar el pulso sistemáticamente, cambia el enfoque tradicional orientado hacia la perfección en la medición, hacia uno orientado al feedback y corrección sistematizada.

15. Apoyo para la resolución de conflictos internos y externos del personal: Para garantizar sobrepasar las expectativas de los empleados y crear plena lealtad, las organizaciones de alto desempeño incorporan una serie de beneficios adicionales y sistemas para resolver conflictos internos y externos, tales como: clínica psicológica, visitadora social, capacitación en relaciones en el hogar, capacitación en como tratar a los hijos, políticas de resolución de conflictos internos, comités de resolución de conflictos, apoyo a actividades comunitarias y sociales, etc., todas estas iniciativas intentan el apoyar a los empleados tanto para la resolución de sus problemas dentro de la compañía, como los acontecidos en su familia y en su grupo social cercano.

16. Medición del Impacto de la gestión de RRHH –de medidas de volumen a medidas de impacto: De una manera muy tradicional, recursos humanos

mide el impacto de sus acciones en función de volumen de transacciones (medidas de producción) que ellos generan, por ejemplo: número de cursos ó horas de capacitación al año, número de reclutamientos realizados, cantidad de evaluaciones del desempeño realizadas, etc., este enfoque pierde de vista el impacto o valor que la función está creando para sus clientes, los que al final pagan (contribuyen) para recibir dichos servicios. Hoy las medidas de recursos humanos van más por el lado del impacto y el valor, es decir, medidas que le indiquen a los gerentes que valor contribuyo a construir, las actividades de recursos humanos. Se hablan de medidas de valor tales como: cuantas ventas generó cada hora de capacitación, cada nuevo empleado seleccionado como contribuyo a mejorar la productividad, cada hora en capacitación en operaciones cuanto apoyo a mejorar la calidad del producto, cada quetzal de incremento en salarios cuanto generó en rentabilidad o producción, etc., medidas de impacto y no de volumen.

“Se hablan de medidas de valor tales como: cuantas ventas generó cada hora de capacitación, cada nuevo empleado seleccionado como contribuyo a mejorar la productividad, cada hora en capacitación en operaciones cuanto apoyo a mejorar la calidad del producto, cada quetzal de incremento en salarios cuanto generó en rentabilidad o producción, etc., medidas de impacto y no de volumen”.

17. Capacitación virtual: Hoy debido al incremento de la interconectividad a nivel empresarial y global, al reducido tiempo que las personas poseen para asistir a capacitaciones en aula, a la necesidad de reducir los costos y

maximizar el impacto de la capacitación y a los requerimientos de una capacitación individualizada, es que surge como mecanismo de desarrollo de la fuerza laboral, la capacitación virtual.

Esta capacitación se enfoca en el uso de sistemas automatizados de información, ya que con estos hoy se puede intercambiar texto, imagen y voz durante las 24 horas del día, permitiendo así a los empleados tomar los cursos que ellos necesitan, a la hora y lugar que más les parezca, a demás de permitir al jefe validar en línea la adquisición de dichos conocimientos,

reduciendo así el costo de asistir a un curso y principalmente maximizando el impacto de la capacitación en los resultados del negocio. Hoy las empresas de categoría mundial están usando sistemas de capacitación virtual tales como target pro©, que es parte integral de nuestro sistema strategylink©.

18. Uso de métodos virtuales de cooperación y trabajo en equipo:

Adicionalmente a la capacitación virtual, las organizaciones de categoría mundial utilizan métodos virtuales de cooperación, comunicación y trabajo en equipo, tales como: agendas en línea, manejo de proyectos, trabajo en equipo virtual, email's, chat's, foros, etc., permitiendo así que de una manera fácil y sin necesidad de estar

físicamente presente, las 24 horas del día, los empleados puedan cooperar, intercambiar opiniones y materiales, para acelerar el proceso de aprendizaje y de trabajo en equipo.

“Recursos humanos se mueve del uso de sistemas operativos que únicamente inducen velocidad a los procesos tradicionales de manejo de personal, hacia software que permiten mejorar el valor”. de sistemas que se orientan hacia la optimización de costos, hacia sistemas que apoyan la mejora del desempeño, de sistemas operativos, hacia software de alineamiento estratégico”.

19. Desarrollo de habilidades para una economía digitalizada:

Recursos humanos está acelerando la adquisición de habilidades de los empleados para trabajar en una economía digitalizada, al crear un nuevo grupo de capacidades en cosas tales como: internet, correo electrónico, cadena de

suministro integrada (e-SCM), CRM, ERP, etc.

20. Uso software estratégicos: Recursos humanos se mueve del uso de sistemas operativos que únicamente inducen velocidad a los procesos tradicionales de manejo de personal, hacia software que permiten mejorar el valor, de sistemas que se orientan hacia la optimización de costos, hacia sistemas que apoyan la mejora del desempeño, de sistemas operativos, hacia software de alineamiento estratégico, un nuevo mundo para las Organizaciones, una nueva forma de competir a través del único recursos competitivo no replicable, el talento de las personas. Nos movemos de software operativos, hacia sistemas estratégicos de creación de valor tales como strategylink©.

Conclusiones:

Como hemos podido observar en la descripción de prácticas anteriormente expuestas, la función de recursos humanos está cambiando radicalmente, obligando también a la creación de una nueva clase de ejecutivos, más orientados hacia el valor, el desempeño, la estrategia y los clientes, que a la operatividad y a la función. La pregunta es ¿los ejecutivos actuales que administran los recursos humanos estarán listos para enfrentar ese reto? Las organizaciones de alto desempeño han demostrado que el responder afirmativamente a esta pregunta, es la diferencia entre suboptimizar o optimizar sus resultados. También nos preguntamos, ¿será que los gerentes generales y de línea actualmente están preparados para afrontar el reto de ser ellos los verdaderos gerentes de sus recursos humanos? Además de aceptar el hecho de que los ejecutivos de la función de recursos humanos son verdaderamente asesores internos, y que los ejecutores de las políticas de personal son ellos.

Esos grandes cambios, son los verdaderos retos de los ejecutivos de recursos humanos, cuyo rol clave es garantizar el adecuado alineamiento entre gente, estrategia, procesos y resultados del negocio. Se necesita una nueva fuerza de trabajo con talento y sólo al cambiar los viejos paradigmas de cómo gerenciar al recurso humano, se conseguirá alcanzar dicho alineamiento.

La tarea no es fácil, y por otro lado, ya no hay mucho tiempo para cambiar, estamos viviendo el resurgir del ser humano, la vuelta hacia las personas, en donde

nosotros, las personas que laboramos todos los días en recursos humanos, jugamos un rol clave en el proceso de cambio y desempeño en nuestras organizaciones, tenemos que aceptar el reto, prepararnos, adecuarnos, dejar las viejas prácticas del pasado, votar paradigmas y principalmente aceptar que el mundo es totalmente diferente y que cada día este cambia y que sólo con una aptitud y búsqueda consistente de que es lo hoy funciona de mejor forma, lograremos el rescate de nuestras empresas y el que los gerentes vuelvan a crear que la gente es verdaderamente el activo principal de la organización.

También en las cátedras de enseñanza en las Universidades y entes capacitadores en donde se enseña sobre los procesos y la filosofía de la gestión de los recursos humanos, es necesario un reenfoque y una búsqueda de lo que las empresas hacen y no lo que los libros dicen, el volver la vista hacia las nuevas prácticas de recursos humanos, como un instrumento pedagógico de incalculable valor en la construcción de verdaderos ejecutivos integrales.

Estamos iniciando a ver la época de oro de los recursos humanos, el renacimiento de la importancia de la gente, en donde las personas son el centro de todas las acciones y el verdadero enfoque del desempeño, en donde el talento y la creatividad no tienen precio, en donde la comunicación y cooperación son la clave, en donde nos dirigimos al reencuentro del ser humano, hacia el pleno desempeño, la pregunta es ¿estas listo para afrontar este nuevo reto como ejecutivo de recursos humanos?

Strategylink®.

Fuente: How to Human Resources Function Can Create Value, by David Ulrich. Harvard Business Review, marzo del 2,000.

Derechos Reservados.

Guatemala, enero del 2,003.

