



Capacitate.



CAPITULO 3

Recursos humanos

Recursos Humanos es la disciplina que estudia las relaciones de las personas en las organizaciones, la relación entre las personas y las organizaciones, las causas y consecuencias de los cambios en ese ámbito, y la relación de ambas con la sociedad.

En las empresas, RR.HH. es el área dedicada a los temas que tienen que ver con las personas. Es una función *staff*, es decir, asesora, y como tal su responsabilidad es la de dar consejo, ayudar y proveer herramientas a la línea para que ésta actúe. Pero no es responsable por la relación, porque es el supervisor cada nivel el que mantiene la relación cotidiana y, por lo tanto, quien la puede mejorar o empeorar con actitudes o gestos que están fuera del alcance de RR.HH. Tampoco es su responsabilidad el índice de accidentes, ya que es la línea la que puede llevar al trabajador a niveles de cansancio que lo hagan accidentable y es la línea la que establece los métodos de trabajo, que pueden ser riesgosos. Frente a estas otras situaciones, RR.HH. tiene el poder de llamar la atención sobre ellas, de asesorar para que no se mantenga determinada tendencia, para acercar especialistas que ayuden a mejorar las condiciones, pero no puede ser responsable y no puede formar parte de sus objetivos que el conflicto se reduzca o que ocurran menos accidentes.

La función de RR.HH. ha cambiado con el tiempo. Se inició como una actividad de control en el área de la administración, que era llevada adelante por un hombre de confianza del patrón. Él era el encargado de los empleos, de las bajas y de los pagos. A esta función se le agregó, a fines del siglo XIX, la evaluación de tareas introducida por Taylor en la Midvale Co., en 1880. Pero esta tendencia no prosperó tanto en el área de las remuneraciones como la del estudio del trabajo y quedó, por lo tanto, dentro de la función de ingeniería.

A principios del siglo XX se inició también la técnica de evaluación de desempeño, que se llevó a cabo por primera vez en los vendedores del gobierno y en el ejército de los Estados Unidos en 1916. Luego, el Acta de Clasificación de 1923 estableció la manera en que se haría la evaluación en todo el gobierno.

Pero esa función, que se describió más tarde como de mayordomo, no cambió por eso. No obstante esto, el encargado de personal seguía siendo un hombre de confianza del patrón y, como tal, era el que disponía los controles y las penas. No era querido.

La primera modificación de la función se debió a que algunos encargados, conociendo las dificultades por las que pasaban operarios o empleados, le presentaban la cuestión al patrón para que ayudara al que estaba necesitado. La repetición de estos hechos fue conformando una aproximación al tema de las personas que luego se denominó “paternalismo”, y que la doctrina apoyó en esa época y detractó en la segunda mitad del siglo XX. Sin embargo, el mayordomo bueno del paternalismo no había desarrollado otras aptitudes.

Los avances en la doctrina del *management*, que debieron haber influido en la función en esa época, no lo hicieron. Fayol o Weber seguramente eran desconocidos para la mayoría de los encargados de personal. Las experiencias de El-ton Mayo tampoco modificaron la situación, ya que lo que adoptaron las empresas fue el “como si”. Es decir que de la Escuela de Relaciones Humanas que surgió a partir de Mayo, el trato hacia los empleados era “como si” el gerente se preocupara por ellos. De ahí la alfombra, la llave del baño, la palmada en la espalda, etc. Pero esto no modificó la relación, sino que la hizo más hipócrita.

La función comenzó a cambiar con la Escuela de Administración de Personal que se inició en Gran Bretaña luego de la Segunda Guerra Mundial. Esta escuela reúne un conjunto de elementos técnicos que, afirma, son los que se deben utilizar para las relaciones con el personal en la empresa. Estas técnicas se siguen usando como base de la tarea de RR.HH., y propiciaron el cambio de la función del mayordomo por la del profesional en las cuestiones atinentes a la relación con el personal.

La aparición de las tendencias psicológicas, en particular entre los conductistas en los Estados Unidos, trajo otros elementos más complejos vinculados al análisis de las relaciones en la organización, y así se sumaron los tests psicológicos, las encuestas o el desarrollo de técnicas de entrevista. Douglas McGregor, Rensis Likert, Abraham Maslow, Gerhard Herzberg, Warren Bennis y otros estudiaron las relaciones en el trabajo, el cambio, la motivación, el liderazgo, y esto fue influyendo lentamente en las empresas y modificando la función de RR.HH.

Por último, la función de RR.HH. se instala como parte de la tarea de todo *manager* y no sólo como una oficina de control, castigo, administración o ayuda, y en tanto es una función general, las cuestiones de la empresa son las cuestiones de Recursos Humanos y viceversa. Cada *manager* es el responsable por el ejercicio de la función de RR.HH. respecto de su personal y debe preocuparse por ello.

El área de Recursos Humanos comenzó llamándose Personal, y hacia la década de 1930 se denominaba Relaciones Industriales. Esto fue modificándose en cada país y en cada empresa en distintos momentos. También, Relaciones con el Personal, Administración de Personal o Relaciones Humanas. Sin embargo, en la década de 1970 se impuso el nombre actual de Recursos Humanos. Esta denominación ha sido objeto de críticas, ya que reduciría a las personas a meros recursos, como la materia prima o la tecnología, olvidándose de los valores del ser humano.

Organigramas

La organización de Recursos Humanos tendrá la forma que aconsejen el tamaño de la empresa y la contratación de servicios. Hoy en día la liquidación de sueldos suele estar tercerizada, es decir, contratada con un tercero. Algo similar ocurre con la selección del personal. Es habitual que la capacitación esté coordinada por alguien interno, pero que la realicen capacitadores externos. Si hacemos una encuesta de cultura o de opinión, es probable que la contratemos con alguien externo, de la misma manera que si realizamos un proceso 360. Si la empresa es pequeña, probablemente tenga un jefe y un asistente. Si hay varios lugares de cierta importancia, tendrá una organización donde el hombre de RR.HH. de la planta dependerá en línea de ésta, pero en *staff* lo hará del gerente de RR.HH. Éste será quien le fije las políticas, quien lo atienda en el día a día en tanto esto no contradiga las políticas. Al gerente de RR.HH. reportarán el jefe de Remuneraciones, el jefe de Desarrollo y cada uno de los jefes de los temas que no estén tercerizados.

Quien está bajo una doble dependencia tiene la difícil tarea de mantener el día a día dentro de las políticas sin que se produzcan conflictos entre el gerente de Planta y el gerente de la función, en este caso RR.HH. En numerosas ocasiones ésta es una tarea muy difícil. Lo mejor que puede hacer el especialista de RR.HH. de planta es ayudar en todo lo posible a que las relaciones entre sus dos jefes sean amables. En caso de conflicto, corre el riesgo de ser el punto más débil de la cadena.

El poder y el estilo de *management* de la empresa

La empresa es una estructura de poder. El ejercicio de ese poder da lugar, entre otros elementos, al *management*. El estilo de *management* tiene una influencia directa y decisiva en la función de Recursos Humanos.

Desde otro punto de vista, en una organización, aunque la interacción es hoy mucho mayor que en cualquier otra época, la realidad es que cada uno de los componentes de las funciones de producción, finanzas, compras, marketing, ventas, etc., están ocupados y preocupados por las tareas y los problemas específicos de su especialidad, aunque entre ellos está el personal que forma parte de sus equipos. Recursos Humanos no tiene otra ocupación que los empleados y lo que les concierne, lo cual le dejadas manos libres para dedicarse de lleno a lo que los otros sólo pueden hacer parcialmente, por muy importante que sea.

Por otra parte, la relación entre la filosofía del *management* y los recursos humanos es muy estrecha. En realidad, RR.HH. es una de las maneras en que esa filosofía se concreta. El análisis de las políticas que se tengan respecto de las personas no sólo es una definición del especialista, sino, básicamente, una definición de la gerencia de la empresa, ya que su realización incide profundamente en la vida cotidiana de los grupos de trabajo.

La cuestión no es impulsar nuevas técnicas o mantener las que siempre se han utilizado y hacerlo de la misma manera. El estilo de *management* se relaciona con lo externo y con las características de la organización, dependiendo esto del tipo de personas que la conforman, del tipo de industria, de su historia. La decisión de introducir nuevas técnicas o mantener las actuales está relacionada con estos dos elementos, lo externo y lo interno, ya que no es útil quedarse sin cambiar lo que ayudaría a la empresa a mejorar sus resultados, ni es bueno cambiar cuando lo más útil es lo que se está haciendo.

Una estrategia adecuada tiene que tomar en cuenta las novedades y las tendencias en función de esas personas, para ese lugar y momento, y de las estrategias generales y propias de las necesidades de la empresa como una totalidad.

Así, la incorporación de nuevas tecnologías para mejorar la competitividad significa cambios en las actividades de RR.HH. y de la gerencia; de la misma manera, la aparición en la sociedad de nuevos grupos debidos a la inmigración o a la introducción de nuevas ideas hará que RR.HH. tenga que cambiar, y con él la gerencia.

En los hechos, quienes disponen de más tiempo para dedicarse al análisis y el desarrollo de alternativas en materia de *management* en general, y de RR.HH. en particular, son el CEO y el director de RR.HH. La posición de observador desde el punto más alto de la organización implica al CEO, necesariamente, en la definición del estilo de *management* que impulsará o aceptará. La dedicación específica a los temas relacionados con las personas lleva al hombre de RR.HH., necesariamente, a considerar las alternativas más convenientes para prevenir y manejar el conflicto. Debido a ello, estas dos posiciones son privilegiadas respecto del análisis y desarrollo de las cuestiones atinentes a las personas.

En realidad lo mejor que podría ocurrir con el sector de RR.HH. es que hubiera una persona de alto nivel dedicada a analizar el futuro y un asesor general de los temas para los supervisores nuevos. Esto supondría que el *management* ha llegado a un punto de desarrollo tal que no necesita quien esté haciendo la tarea por él. Esta idea, de por sí difícil, en realidad es una utopía, ya que el tema del poder es demasiado complicado y siempre se necesitará quien ayude en los procesos de trabajo. No obstante, hace hincapié en el hecho de que el director de RR.HH. debe ser esa persona que analice el futuro y traduzca para la organización lo que éste supondrá y lo que habría que hacer.

De todas maneras, dependiendo del estilo de *management*, RR.HH. puede ser liquidador de jornales y controlador del reloj de entrada o, en el otro extremo, un miembro influyente del *management* y de las políticas de la empresa. Entre ambos hay una infinita variedad de posibilidades, ya que las culturas organizacionales son muy complejas y nunca se dan de manera idéntica.

Planificación estratégica

La cuestión del planeamiento estratégico de los Recursos Humanos ha pasado por diferentes etapas, algunas de las cuales seguramente se mantienen en distintas empresas, ya que los cambios nunca son lineales ni universales.

En una primera etapa, la dirección de la empresa consideró que en el planeamiento estratégico los recursos humanos no se tomaran en cuenta y que el especialista en RR.HH. no interviniera en el proceso. En esta posición, como en otras, hay una creencia de que las personas harán lo que se les diga, sabrán cómo hacerlo y, si se resistieran, serán despedidas.

En una segunda etapa, se tomó en cuenta la existencia de los recursos humanos, pero bajo la misma creencia y sin la intervención del especialista.

Más adelante, se contempló el tema de los recursos humanos y se hicieron planes sobre ellos, aunque sin la intervención del especialista.

Finalmente, se llegó al punto de tomar en cuenta los RR.HH., con intervención del especialista.

De hecho, todo planeamiento estratégico implica a las personas que tendrán que llevar adelante los proyectos. Las disquisiciones acerca de la necesidad o inutilidad de la consideración de los recursos humanos o de la intervención del especialista en el tema, en las empresas, son puramente políticas. La intención final es usar el poder para hacer lo que se quiera y no lo que resulte más adecuado. No se puede pensar en llevar adelante una estrategia sin el personal necesario en cantidad y debidamente entrenado, todo ello en los momentos y lugares adecuados. El hecho de que se haya trabajado de esa manera, o de que aún se trabaje de esa manera, no justifica la decisión de hacerlo.

Los recursos humanos reciben influencias específicas, a saber:

- a. La realidad del entorno social e institucional.
- b. Los conocimientos en materia de la persona y de la organización.
- c. La situación de la organización.
- d. La situación de los recursos humanos de y en esa organización.

Dijimos antes que RR.HH. existe para contribuir al logro de los objetivos de la empresa, salvo el caso de aquella cuyo objetivo son los recursos humanos, es decir, donde RR.HH. es línea y no *staff*. Esta descripción evita una cantidad de situaciones previas en las cuales RR.HH. podría tener posiciones intermedias o independientes desarrollando sus propias tendencias y actividades.

Recursos Humanos no puede pensarse estratégicamente por fuera o indiferentemente a la estrategia de la empresa. Es parte ineludible, y sus técnicas deben ajustarse y colaborar con la estrategia general. Cuando no es así, los conflictos y las pérdidas de energía son inevitables.

Las teorías que se consideran más importantes en este tema son:

1. Teoría de los sistemas
2. Teoría de los recursos básicos
3. Teoría del comportamiento

La **Teoría de los sistemas** parte del modelo general de Von Bertalanffy descrito en el capítulo 2, el cual, como señalamos, fue desarrollado por Simón y luego por varios autores que le dieron visiones particulares dentro del marco de la teoría inicial. La idea es que la empresa es un sistema y que RR.HH. también lo es. Así, en el sistema de RR.HH. ingresan conocimientos y habilidades, se producen comportamientos y se manifiestan acciones que inciden en la productividad, la rotación, la satisfacción, etc. Las estrategias de RR.HH. están dentro de las estrategias de la empresa.

La **Teoría de los recursos básicos** se basa en las ideas de David Ricardo (1817) y Joseph Schumpeter (1934). Esta teoría desarrolla los conceptos de ventaja competitiva y ventaja competitiva sostenida.

Recursos Humanos puede proveer a la empresa de ventajas competitivas. Michael Porter, en la década de 1980, desarrolló esta teoría para la empresa como “teoría de los recursos de la empresa”. Llevada a RR.HH. esto supondría:

1. **Agregar valor:** esto ocurre cuando la demanda de empleo es heterogénea.
2. **Ser único o poco común:** porque en la distribución de talento, el talento es alto y poco.
3. **No debe ser imitable sino de manera imperfecta:** esto ocurre cuando hay un grupo de personas con un buen desarrollo, y que hace que el grupo no sea imitable.
4. **No puede ser sustituido con otros recursos por otras firmas:** lo cual se da naturalmente en este campo, ya que cada organización es diferente y, por lo tanto, toda imitación tendrá un resultado diferente de aquel que se quiso imitar.

La **Teoría del comportamiento** dice que los diferentes roles requeridos por las empresas a partir de las características propias de cada negocio, hacen que las necesidades de comportamiento de estos roles sean diferentes y, por lo tanto, que requieran también prácticas diferentes por parte de RR.HH., hasta llegar así a la realidad de los roles de comportamiento requeridos y sus modificaciones sucesivas según el mismo proceso de desarrollo.

Otras teorías hacen hincapié en la relación de interdependencia, en el marxismo, en el intercambio o, como en el caso de Jeffrey Pfeffer (1948), en la falta de estrategia debido a los poderes políticos o al institucionalismo en juego, que apela al hecho de que no todo lo que sucede en el campo de los recursos humanos es racional ni es el producto de decisiones, sino que muchas situaciones ocurren por la influencia de qué bien se produce, independientemente de la utilidad para esa empresa o de la estrategia que esa empresa esté siguiendo.

De hecho, aunque es absurdo pensar que RR.HH. no sea parte ineludible de la estrategia, todavía hay empresas que planean desarrollos de sus cuadros de FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) o de sus escenarios para el o los años siguientes sin que los recursos humanos coadyuven a la conformación de las maneras en que se utilizarán los medios con que cuentan, perdiendo la posibilidad de aprovecharlos y perdiéndose luego en un campo de imprecisiones y de contradicciones en la dinámica cotidiana.

Cualquiera de las tres teorías descritas es útil para quien integra la en presa. Analizarla como un sistema del cual es parte RR.HH., desarrollar las ventajas competitivas de los recursos humanos en el campo general de la estrategia de la empresa o atender a las necesidades del comportamiento son tres maneras de aproximarse al tema de la estrategia que, miradas con cierta perspectiva, no sólo no son contradictorias sino que, además, se sinergizan. No cabe duda de que hay roles y comportamientos necesarios, y que visto esto en el marco de la estrategia de la empresa significa ciertas acciones y no otras; tampoco cabe duda de que esta aproximación es útil en el marco de un pensamiento sistémico y que las diferencias tienen más que ver con cuestiones históricas o personales que con criterios de aplicación. Por último, la búsqueda de los cuatro puntos de la diferencia competitiva refuerza cualquiera de las dos posiciones anteriores, de la misma manera que éstas dan marco y ordenamiento a la búsqueda de esas diferencias.

En síntesis, es probable que haya quienes prefieran alguna de estas u otras teorías respecto de las demás. Pero en la vida cotidiana de las empresas, el primer punto concreto es que el especialista de RR.HH. sea parte del grupo directivo que analizará las cuestiones para definir la estrategia de la organización. Es imprescindible que este especialista tenga la preparación suficiente como para estar en condiciones de ser proactivo en la utilización de la metodología que se adopte; para colaborar presentando aquellos aspectos relativos a los recursos humanos y la influencia del entorno y de las tecnologías propias de esta área, y, por último, para que el grupo directivo esté de tal manera imbuido de las cuestiones pertinentes que atienda naturalmente a esas necesidades y recurra a las ventajas que puedan surgir de una mejor utilización y desarrollo de los recursos humanos en el marco de las posibilidades futuras de la empresa.

El objetivo de Recursos Humanos

El objetivo de Recursos Humanos, cuando está en una posición de *staff*, es colaborar con la línea para garantizar el empleo, el desarrollo y la retención de los recursos humanos necesarios, en el marco de las estrategias de la empresa y de acuerdo con esas necesidades, manteniendo el conflicto al nivel más bajo posible en cada caso.

Distintas funciones

La descripción de las funciones que lleva a cabo RR.HH. en la empresa es diferente según cómo se las quiera categorizar. Se propone a continuación una de las maneras en que pueden presentarse.

Función empresarial: tiene por objetivo desarrollar una visión de la empresa como sistema sociotécnico; comprender la estructura administrativo-financiera y su contexto económico-social; comprender su influencia en la estructura humana; desarrollar capacidades para utilizar estrategias y técnicas de su área profesional con mayor grado de certidumbre sobre la interrelación de ambas estructuras.

Función de interrelación: tiene por objeto el desarrollo de las intervenciones planeadas en los procesos de la organización para una mejora de su efectividad global.

Función de investigación y métodos: tiene por objeto lograr la capacidad para determinar sectores laborales que exigen nuevas respuestas, concretar su estudio, evaluar los resultados y crear las condiciones para soluciones profesionales y científicas en decisiones y asesoramiento; lograr una metodología científica; una mejora en la estructura del pensamiento, de la percepción de la realidad y de la sensibilidad global.

Función cultural: tiene por objetivo interpretar la subcultura empresaria en el marco de los problemas sociales con capacidad para analizar a la luz de las variables ideológicas económicas, políticas y culturales, las experiencias humanas que afectan el sector a su cargo.

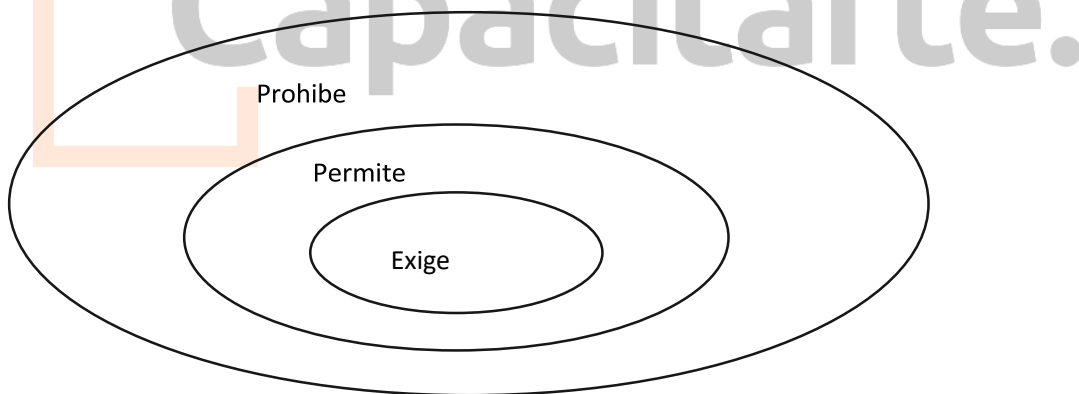
Función de administración de personal: tiene por objeto reconocer, administrar y evaluar las técnicas y métodos de administración del área, como parte de las estrategias generales de la empresa y de acuerdo con las conclusiones a que haya arribado en los puntos anteriores.

En todo caso, el primer objetivo de RR.HH. es ayudar a que la empresa desarrolle su actividad con el nivel de conflicto más bajo posible. De esta manera, la energía de los miembros se aplicará a las funciones de cada uno y no a los conflictos entre ellos y, por lo tanto, la empresa dispondrá de mayor energía para su actividad.

Estrategias para el desarrollo de la función

La primera estrategia para el desarrollo de la función es que sea útil a un grupo o persona, en la empresa o también fuera de ella. Las sociedades, en general, requieren de sus miembros que cumplan con lo que esa sociedad exige.

La estrategia de ingreso a una organización o a un grupo comienza por cumplir con las exigencias de esa organización o grupo. Quien no lo hace es expulsado. Una vez que se cumple con las exigencias impuestas, se actúa en el campo de las cosas permitidas (véase gráfico 4.1). La eficacia de actuación en este campo determina la posibilidad de que se amplíe. Así, un gerente eficaz puede lograr que sean aceptadas cosas que antes no se permitían en la empresa.



La base de la estrategia de RR.HH. está en tres elementos:

1. **Una buena administración** es una cuestión de eficacia, desde la liquidación de los sueldos (si la tiene) hasta un buen desarrollo de un proceso 360 o de una encuesta de opinión. Esto significa cumplir con lo que la empresa exige, como dijimos más arriba, y tener un plan con objetivos claros, pero no implica el hecho de poner en práctica técnicas que la cultura de la empresa no acepta. Sea por parte de los empleados o de la gerencia, lo que es “bueno” o técnicamente recomendable puede ser rechazado. El especialista debe advertir esto para no pretender hacer una buena administración que resulte conflictiva. En última instancia, si se trata de una empresa que no acepta ciertas técnicas, el especialista deberá considerar cambiar de empresa.

2. **Una actitud abierta hacia los problemas que plantee el personal, preocupándose por ellos y tratando de resolverlos.** No hay reglas para este punto. La actitud se denota en la forma de relacionarse, y las personas se dan cuenta si se pone interés en los problemas y si se les busca una solución o no. Si el especialista de Recursos Humanos atiende al personal, si recorre el lugar de trabajo, si demuestra que se preocupa por ellas, las personas se acercarán a Recursos Humanos. Si no es así, Recursos Humanos caerá en el vacío.
3. **Una relación con los gerentes de los distintos niveles que permita convencerlos de las ventajas de un bajo nivel de conflicto en la relación manager-empleado.** La relación con los gerentes y jefes permite que Recursos Humanos ponga en marcha ciertas técnicas y solucione problemas o se adelante a eventuales conflictos. Para esto deberá ser útil a la línea. La línea no hará lo que Recursos Humanos sugiera si no lo cree positivo para ella. Con el tiempo la demostración de esa utilidad hará que tenga más espacio para realizar propuestas y que sea aceptada por la línea. Hay que considerar la posibilidad de convencer a un sector de llevar a cabo una iniciativa: si ésta tiene éxito, otros sectores querrán imitarla. Esa estrategia es más fácil que pretender que toda la empresa haga algo. Cada caso es diferente y está en el hombre de Recursos Humanos elegir la mejor estrategia.

Para que la estrategia de Recursos Humanos sea exitosa podemos afirmar, entonces, que debe ser eficaz y lograr la confianza de los empleados a todos los niveles. Para esto, cada especialista en RR.HH. tendrá que tomar las decisiones según el caso. Sin duda, la capacidad para asesorar adecuadamente, la habilidad política y la honestidad en las relaciones son elementos importantes para el éxito de Recursos Humanos, que puede ser parte de la estrategia de la empresa si se confía en la persona y en el grupo que está a cargo del tema.

Auditoría de Recursos Humanos

Recursos Humanos será objeto de la auditoría contable general de la empresa. Pero puede hacerse también una auditoría especializada. Esto es menos común de lo que se dice.

La auditoría de RR.HH. puede realizarla un miembro de la empresa o un tercero. En general, los integrantes de Recursos Humanos recelan de la objetividad del tercero, muchas veces no sin razón. Recordemos que, en última instancia, en el tema de Recursos Humanos hay mucho de ideología y que, dependiendo de qué es en lo que uno cree, reacciona de diferente manera ante la realidad.

La filosofía

El primer punto en una auditoría es la consideración de la filosofía de Recursos Humanos. En realidad, lo que estaremos considerando es la filosofía de la empresa respecto de sus recursos humanos.

Esto significa, entonces, examinar cuál es la importancia que se les da a las personas en los mensajes y en la realidad. Cuan flexible es la empresa frente a las necesidades del personal, en qué medida

cumple con las leyes, cuál es el nivel de exigencia tanto en el horario concreto, como respecto de lo que la persona debe hacer después para mantenerse al día.

Las políticas

De la filosofía surgen las políticas. Las políticas que hacen a las personas, ¿están por escrito? ¿Son conocidas por el personal? ¿Existe la posibilidad de discutir las? ¿Hay un Manual de Políticas que las personas conocen y los supervisores tienen en sus escritorios?

La existencia de políticas, y el conocimiento real que el personal tenga de éstas, nos dirá mucho sobre la filosofía de la empresa respecto de sus miembros.

Las técnicas

Cada una de las técnicas de Recursos Humanos -selección, evaluación de tareas, administración de remuneraciones, etc.- pueden existir o no en la empresa. Por otra parte, si existen, es posible que se cumplan o no, o, incluso, que sean secretas.

Otra vez, el nivel de cumplimiento de los temas que veremos más adelante nos estará indicando si la empresa tiene una aproximación positiva respecto de sus recursos humanos o si no se preocupa por ellos. Para esto no hay puntajes, sino, simplemente, la verificación del cumplimiento. Las conclusiones surgen en la medida en que las técnicas se cumplan, sean conocidas y no sean cuestionadas.

La aceptación de Recursos Humanos en la empresa

Hemos dicho ya que no se debe evaluar la acción de Recursos Humanos por el índice de ausentismo o de accidentes. También, que no corresponde afirmar que trabajó mal porque el nivel de conflicto sea alto. Antes, se deberá analizar y evaluar por qué ocurren estas cosas en la empresa, ya que quien más incide en estas cuestiones es la línea.

Lo que podremos evaluar es en qué medida Recursos Humanos ha trabajado para lograr la aplicación de ciertas políticas, en qué medida ha propuesto y ha tratado de convencer sobre la utilización de técnicas de RR.HH. y en qué medida ha administrado en forma adecuada los elementos que tenga a su cargo, desde la liquidación de sueldos hasta un sistema de 360.