

## RECURSOS HUMANOS EN LAS FILOSOFÍAS GERENCIALES Y TENDENCIAS DE LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS EN EL MUNDO

### **Resumen / Abstract**

El mundo empresarial contemporáneo está caracterizado por tres fuerzas que son determinantes en la definición de las estrategias empresariales: los clientes, la competencia y el cambio. Los recursos humanos constituirán en el siglo XXI el recurso competitivo más importante, pues son determinantes en la materialización de las relaciones con los clientes, constituyen una fuente de ventaja competitiva sustentable y con una adecuada preparación desempeñan un importante papel como agentes de cambio de las organizaciones. Sin embargo, todo lo anterior solo es posible cuando se logra una correcta gestión de dichos recursos. En el artículo se expondrán antecedentes de la actual gestión de recursos humanos, la dimensión humana de la empresa del futuro y los rasgos más significativos de las actuales concepciones de gestión de los recursos humanos. Se presentan modelos de gestión de recursos humanos reconocidos internacionalmente insistiendo en el carácter sistemático de la gestión de los recursos humanos y en la definición de políticas y actividades claves que deben ejecutar los empresarios con vistas a lograr bienestar individual, bienestar social y eficacia en la organización.

*The has three mainly aspects in order to determinate enterprises strategy: the clients, the competition. The current companies world is characterized by three forces that are decisive in the definition of the management strategies: The human resources will constitute, in the definition of the management strategies: The human resources will constitute, in the 21th century, the most important competitive resources because it's decisive in the materialization of the relation chips with the clients. They constitute a sustainable competitive advantage source and they play an important role like agents of changes of the organizations. However, all the above mentioned is possible when a correct administration of human resources, the human dimension of the future company, and the most significant features in the current conceptions of administration of human resources and in the definition of political and key activities that the manager should execute with a view to obtain the improvement of the individual and social well being and effectives in the organization.*

### **Palabras clave / Key words**

Gestión de recursos humanos

*Administration of human resources*

---

*Sonia Fleitas Triana, Ingeniera Industrial, Doctora en Ciencias Técnicas, Profesora Auxiliar, Facultad de Ingeniería Industrial, Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría, cujae, Ciudad de La Habana, Cuba*

*-mail: sfleitas@ind.ispjae.edu.cu*

## **INTRODUCCIÓN**

Los recursos de una empresa son los activos/bienes de la empresa que no pueden ser transaccionados en un mercado y se clasifican de la siguiente forma:

- Capital físico: instalaciones, recursos financieros, localización geográfica.
- Capital humano: conocimiento, experiencia.
- Capital organizacional: estructura, sistemas de decisión y coordinación, sistema de comunicación.

Los recursos son fuente de ventaja competitiva sustentable cuando crean valor para la empresa, son únicos o raros entre competidores, no pueden ser imitados de forma perfecta, y no pueden ser sustituidos por otros recursos.

Los recursos humanos de la empresa lo constituyen los factores individuales, conocimientos, experiencia y motivación de sus empleados, por lo que la gestión de los mismos debe estar encaminada a desarrollar actividades que propicien el aprovechamiento y desarrollo de las cualidades humanas, que posibilite que dichos recursos se conviertan en una fuente de ventaja competitiva sustentable para la empresa.

Dichos recursos podrán constituirse en fuente de ventaja competitiva sustentable, siempre que la gestión de los mismos se encamine al logro de las siguientes cualidades:

- **Crean valor.** Si se aprovechan al máximo las capacidades físicas e intelectuales de los trabajadores a partir de una adecuada gestión y organización del trabajo y de la producción. La magnitud del valor creado se incrementará en dependencia de la capacidad, destreza y formación de las personas que laboran en la organización.

- **Sean raros.** Si logran seleccionar, formar y desarrollar en sus recursos humanos cualidades superiores a las del comportamiento medio, lo que posibilitará poseer una fuerza de trabajo de mayor calidad que la de sus competidores.

- **Sean inimitables e insustituibles.** El hombre es un ser social y actúa según el colectivo en que se encuentra, por tanto, un trabajador con mucha influencia en un colectivo, no tiene por qué ejercer la misma influencia en otro colectivo con el cual no esté igualmente compenetrado. Además, las características sociológicas y de personalidad de todos los individuos son diferentes, de ahí que sean difíciles de imitar. El comportamiento de los recursos humanos dependerá del clima laboral que exista en una organización determinada. La tecnología se puede comprar, pero el recurso humano no. En el mercado de trabajo no existen hombres iguales a los que poseen las empresas, pues aunque la formación profesional haya sido similar, los planes de formación y desarrollo que definen las empresas con sus recursos humanos con vistas a cumplir objetivos, estrategias y tareas específicas de la organización los hace insustituibles por otros que no posean esa formación y experiencia.

La admisión de empleados de gran calidad, raros, inimitables e insustituibles, implica grandes inversiones y la aplicación de adecuadas concepciones de gestión de recursos humanos.

## PAPEL DE LOS RECURSOS HUMANOS EN LAS NUEVAS FILOSOFÍAS GERENCIALES

A partir de la segunda mitad del siglo XX, en el mundo se han desarrollado con éxito nuevos enfoques gerenciales encaminados a buscar soluciones que permitan mantener el nivel competitivo deseado. Se han introducido cambios sustanciales en la organización del trabajo y la producción, gracias a la adopción de nuevas concepciones en la **gestión de los recursos productivos** y más específicamente, en la **gestión de los recursos humanos**.

Con el objetivo de profundizar en el estudio de este fenómeno se analiza el papel que han adoptado los recursos humanos en la aplicación de tres filosofías administrativas desarrolladas a partir de la segunda mitad del siglo XIX, que han marcado pautas en la actual gestión empresarial. Dichas filosofías son: Control total de la calidad, justo a tiempo, reingeniería y gestión de conocimiento.

### Los recursos humanos en el control total de la calidad

El **control total de la calidad (CTC)** significa en términos amplios el control de la administración misma.

En 1951, en Estados Unidos, el doctor Armand V. Feigenbauer, define el **control total de calidad** como un sistema eficaz para integrar los esfuerzos en materia de desarrollo de calidad mantenimiento de calidad y mejoramiento de calidad realizados por los diversos grupos en una organización de modo que sea posible producir bienes y servicios a los niveles más económicos y que sean compatibles con la plena satisfacción de los clientes

Con posterioridad, los japoneses toman la concepción norteamericana y la perfeccionan aplicando el **control total de calidad** al estilo japonés.

Esto significa que todo individuo, en cada división de la empresa deberá estudiar, practicar y participar en el control de calidad.

A continuación se ofrecen los principales conceptos y categorías que introduce el **control total de calidad**.

CATEGORÍA CTC	CONCEPTO CTC
1. Organización	Responsabilidad por la producción.
2. Metas	Hábito de mejorar
3. Principios básicos	Perfección Control de proceso Calidad fácil de ver Insistencia en el cumplimiento Detención de la línea Corrección de los propios errores Verificación al 100 % Mejoramiento proyecto por proyecto.
4. Conceptos facilitadores	El CC como facilitador Lotes pequeños Limpieza Programación a menos de la capacidad total Verificación diaria de la máquina
5. Técnicas y auxiliares	Detección de problemas Dispositivos a toda prueba N=2 (primera y última pieza) Instrumentos de análisis Círculos de CC

Si se analizan las categorías CTC: organización, metas y principios básicos, se observa que en la totalidad de los conceptos asociados a las mismas, el papel protagónico lo tiene el hombre. Los conceptos facilitadores están definidos en función de favorecer la labor del hombre en la búsqueda de la calidad de la producción. Las técnicas y auxiliares utilizados en esta nueva **concepción se apoyan significativamente en el hombre pa**

mejoramiento de la calidad de la producción. El mensaje que dejan las categorías y conceptos CTC puede expresarse en las siguientes conclusiones:<sup>1</sup>

**Control total de calidad**

- El CC es responsabilidad de todos los empleados.
- El CTC es una actividad de grupo y no lo pueden hacer los individuos. Exige trabajo en equipo.
- El CTC no fracasará si colaboran todos los miembros del equipo, desde el presidente hasta los trabajadores de línea y el personal de ventas.
- En el CTC los gerentes intermedios serán tema frecuente de discusiones y de críticas. Mejor estar preparados.
- Las actividades de los círculos de CC son parte del CTC.
- No confundir los objetivos con los medios empleados para alcanzarlos.
- El CTC no es una droga milagrosa: sus propiedades recuerdan más las hierbas medicinales chinas.<sup>1</sup>

Como afirma Kaoru Ishikawa en su libro: "¿Qué es el control total de calidad? La modalidad japonesa: el CTC no es una droga milagrosa..., no puede esperarse entonces que se hagan posibles sus bondades, si no se crean en la organización las condiciones necesarias para su aplicación, utilizando concepciones evolucionarias de trabajo con la participación de los trabajadores empleados.

Con la definición japonesa de **control total de calidad** comienza una nueva era en la administración empresarial, en la cual los trabajadores adoptan el papel protagónico en el proceso productivo, provocando que los gerentes comiencen a evaluar nuevos métodos de dirección, que preparan a los hombres y a los procesos para los nuevos retos impuestos por la competencia.

**Los recursos humanos en la filosofía justo a tiempo**

El concepto de **justo a tiempo** (JIT) comenzó poco después de la segunda guerra mundial como el sistema de producción Toyota, estando restringido hasta finales de la década del 70 a la Toyota y su familia de proveedores clave.

A partir de 1976 la filosofía JIT se fue difundiendo por empresas manufactureras japonesas y en la década de los 80 invade el resto del mundo.

**Justo a tiempo**, es una filosofía industrial de eliminación de todo lo que implique desperdicio, en las actividades de compras, fabricación, distribución y apoyo a la fabricación (actividades de oficina) en un negocio de manufactura. Los aspectos principales asociados con el JIT se pueden agrupar en dos categorías: primero los aspectos técnicos, como nivelar la carga, establecer celdas de trabajo y agilizar el alistamiento de las máquinas. En segundo lugar, los aspectos administrativos, siendo el más importante de ellos, el de promover en la empresa un clima propio para el cambio a la producción justo a tiempo. El enfoque JIT consta de siete elementos fundamentales. Seis de ellos son elementos internos y el otro es externo.<sup>2</sup> (Ver figura 1.)

El primero de los elementos internos es la intervención de los

empleados, que es la filosofía JIT en sí misma. El segundo es la calidad, la que se hace posible asumiendo las concepciones del control total de calidad en la empresa y en las relaciones con los suministradores.<sup>2</sup>

Los otros cinco elementos están asociados con el flujo de producción y son: la carga fabril uniforme, el tiempo de alistamiento reducido, operaciones coincidentes, sistemas de halar y las compras JIT (que es el único elemento externo).

Los aportes técnicos en la concepción de esta filosofía son importantísimos, pero para ello se pone el centro de la atención en la intervención de los empleados, que son los que deben materializar los cambios organizativos en el flujo de producción, para lo cual se requiere un clima organizacional apropiado, conocido como la teoría Z.<sup>3</sup>

El clima organizacional necesario para poner en marcha el **justo a tiempo** se compone de las siguientes partes:

- Un fuerte liderazgo del presidente ( u otro alto funcionario).
- Una ética en toda la empresa que sea propicia para la innovación y haga sentir a los empleados que su aporte es importante.
- El trabajo en equipo dentro de los departamentos en todos los niveles de la empresa, así como la cooperación de todos los departamentos.
- Personas cuyas destrezas sean acordes con los requerimientos del cargo y que se sientan motivadas a contribuir al mejoramiento de su empresa.

Como es evidente, el logro de las características anteriores solo es posible mediante la actuación consciente de todos los empleados y la correcta preparación de los mismos, lo cual implica también cambios revolucionarios en las concepciones de gestión de los recursos humanos.

**Los recursos humanos en la reingeniería de procesos**

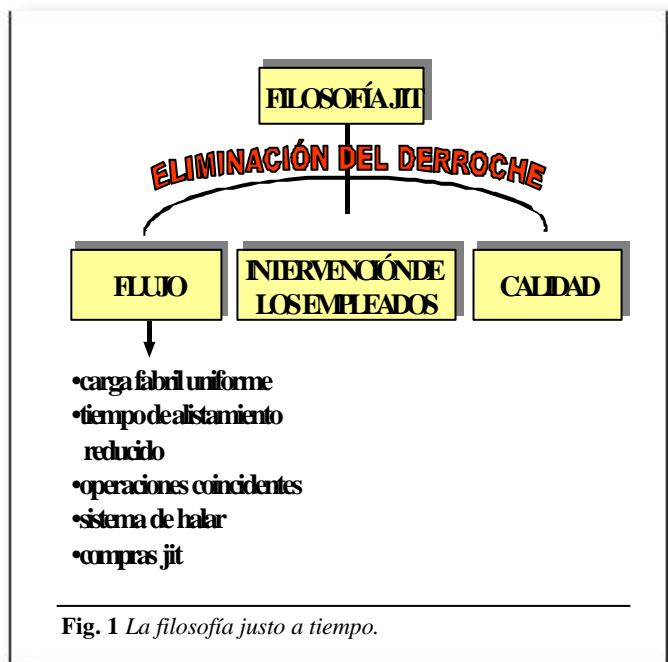


Fig. 1 La filosofía justo a tiempo.

Al momento de aparición de la **reingeniería**, los promotores de la misma definieron que las organizaciones enfrentan una crisis debido a los principios sobre los cuales están estructuradas, entre los que se encuentran:

- Parcelación del trabajo en tareas que no tienen ningún significado.
- Diluyen poder y responsabilidad a través de masivas burocracias.
- Resistencia a cambiar el modo de proceder.

Estas peculiaridades de las organizaciones eran contraproducentes en el mundo de los negocios, en el cual, tres fuerzas, por separado y en combinación impulsaban a las organizaciones a introducirse en un territorio hasta ese momento ignorado por ejecutivos y administrativos:

**Las tres ces: clientes- competencia- cambio.** Los clientes asumen el mando, la competencia se intensifica y el cambio se transforma en constante.

Ante esta situación, las empresas con concepciones tradicionales de trabajo resultaban inoperantes, lo que provocó el surgimiento de la **reingeniería** desarrollado con vistas a competir en ese entorno de los negocios.

La **reingeniería** es la revisión fundamental y el rediseño de procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y contemporáneas de rendimiento, tales como coste, calidad, servicio y rapidez.<sup>4</sup>

Al hacer referencia a los cambios fundamentales que produce la **reingeniería** precisa:

- Cambian las unidades de trabajo: de departamentos funcionales a equipos de proceso.
- Los oficios cambian de tareas simples a trabajo multidimensional.
- El papel del trabajador cambia de controlado a facultado.
- La preparación para el oficio se modifica de entrenamiento a educación.
- El enfoque de medidas de atribuciones y competencia se desplaza de actividad a resultados.
- Cambian los criterios de ascenso: de rendimiento a habilidad.
- Los valores cambian de proteccionistas a productivos.
- Las estructuras organizacionales cambian de jerárquicas a planas.
- Los ejecutivos cambian de anotadores de tantos a líderes.

Cuando una compañía se rediseña son significativos los cambios asociados al comportamiento y funcionamiento de las personas en la organización, se cambia prácticamente todo, en los aspectos relacionados con: el personal, los oficios, la administración y los valores; estos aspectos son denominados los cuatro puntos del diamante del sistema de negocios.

Para hacer posible el rediseño social directamente las organizaciones están obligadas a realizar un conjunto de tareas relacionadas con la gestión de los recursos humanos, entre las que pueden enumerarse:<sup>5</sup>

- Facultar a los empleados que tienen contacto con los clientes.
- Identificar grupos de características de cargo.
- Definir cargos de equipo.

- Definir necesidades de destrezas y personal.
- Explicar la estructura gerencial.
- Rediseñar fronteras organizacionales.
- Especificar cambios de cargos.
- Diseñar planes de carrera.
- Definir organización de transición.
- Diseñar programas de gestión de cambios.
- Diseñar incentivos.

El diseño social que sugiere la **reingeniería** es muy abarcado, pues para lograr la competitividad empresarial en el nuevo mundo de los negocios es necesario sustituir las tradicionales concepciones de gestión de personal por las nuevas concepciones de gestión de los recursos humanos.

Las ideas de la **reingeniería** aunque muy revolucionarias no resolvieron la crisis que presentaban las organizaciones. Thomas M. Koulopoulos y Carl Frappaolo en su serie Smart sobre: Lo fundamental y más efectivo acerca de la gerencia del conocimiento señalan que a pesar de la reingeniería la patología de la industrialización persistió: "No porque la gente careciera de deseo de cambio, sino debido a que las herramientas para efectuar los cambios todavía estaban en su etapa embrionaria. Tecnología de comunicaciones y métodos de la era industrial acechaban sobre la infraestructura y la cultura corporativa."<sup>6</sup>

En la competencia por la supervivencia las empresas tendrán que transformarse basándose en el conocimiento a través de la gerencia del conocimiento.

### Los recursos humanos en la gestión del conocimiento

La gerencia del conocimiento se constituye en el elemento crítico de una estrategia de negocios que le permitirá a la organización acelerar la velocidad con que maneja los nuevos retos y oportunidades en el mercado, y lo logra apalancando lo más valioso de sus recursos: el conocimiento, el talento y la experiencia colectivos.<sup>6</sup>

En el nuevo entorno competitivo lo que una empresa debe saber hacer bien es más importante que cómo gestiona los recursos físicos. La utilización adecuada de los activos intangibles permitirá a una empresa con recursos físicos y tangibles parecidos a otra convertirse en una empresa exitosa. La base de su ventaja estará en cómo administra tanto el aprendizaje individual de cada trabajador como el aprendizaje colectivo. En esta situación el principal activo de la organización ya no es el inmovilizado, los productos que se fabrican o los servicios que se proveen, sino los empleados que llevan al mercado productos o servicios.<sup>7</sup>

Para que el conocimiento se convierta en fuente de ventaja competitiva no basta con que exista. Es necesario que se pueda capturar, crear, distribuir, almacenar, compartir y utilizar por los miembros de la organización de manera oportuna en el momento adecuado. El conocimiento debe convertirse en negocio, en fuente de riqueza, mediante un adecuado tratamiento. A esto es a lo que se llama **gestión del conocimiento**.<sup>7</sup>

La gestión del capital intelectual ayudará a generar ventajas

competitivas cuando se utilice en:<sup>8,9</sup>

- La definición y estudio de los elementos de conocimientos vitales para sus procesos.
- La generación de un estado mental en los trabajadores de aplicar ahora lo aprendido
- La creación de una dinámica de gestión del cambio permanente.
- La formulación de exigencias de conocimiento tanto en los empleados como en los clientes.
- La formación del personal en las competencias críticas del negocio.
- La difusión de una cultura de colaboración en la distribución de la información.
- Compartir su capital intelectual.

El conocimiento es consustancial a las personas y en las filosofías gerenciales descritas anteriormente ellas siempre han constituido un componente básico y primordial de la organización, sin embargo el desarrollo de las tecnologías de la información y las comunicaciones ha elevado la inteligencia y el talento de las personas hacia una posición más protagónica en el logro de las ventajas competitivas sustentables de la organización. Por lo anterior se hace necesario lograr la mayor optimización de recursos humanos mediante la aplicación de adecuados modelos de gestión de recursos humanos que garanticen el tránsito hacia a gestión del talento humano.

## NUEVOS ENFOQUES DE LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS

Todas las empresas son diferentes por su tecnología y sus nombres, por tanto, la gestión de recursos humanos es diferente para cada empresa.

**Gestión de recursos humanos** significa: garantizar la selección de empleados de gran calidad, desarrollar esos empleados, organizar adecuadamente la actividad de los empleados y mantenerlos.

La gestión de los recursos humanos consistirá en la búsqueda de flexibilidad financiera, funcional y numérica. Entre las tendencias que apoyan la flexibilidad se encuentran: mayor rigor en la formación, mayor participación de los empleados-mayor educación, mayor productividad-tecnología e innovación, reacción más rápida a los cambios del mercado.

Los rasgos principales de las concepciones modernas de la gestión de los recursos humanos son:<sup>10</sup>

- Los recursos humanos constituirán en el siglo XXI el recurso competitivo más importante.
- Los recursos humanos son una inversión y no un costo.
- La gestión de los recursos humanos se hace como función integral de toda la organización.
- La gestión de los recursos humanos tiene sus bases en el diseño continuo del trabajo.
- La gestión de los recursos humanos demanda el enriquecimiento del trabajo y la participación de los empleados en todas sus actividades.
- La gestión tiene como objetivo inmediato el aumento de la productividad del trabajo y el aumento de la satisfacción laboral.
- El desafío fundamental de la gestión de los recursos humanos

es lograr la eficacia y la eficiencia en las organizaciones.

El término gestión de recursos humanos ha sido objeto de críticas en el sector académico y empresarial, pues se considera que darle al hombre tratamiento de recurso despersonaliza y deshumaniza el proceso de gestión. Esto, unido a la creación de nuevas condiciones de orden técnico asociadas al desarrollo de las tecnologías de la información y las comunicaciones, han propiciado mucho más la necesidad de hablar de gestión del capital intelectual, gestión del capital humano y gestión del talento humano, las cuales toman como base y mejoran las anteriores concepciones de gestión de recursos humanos.

Existen múltiples modelos de gestión de recursos humanos y del talento humano diseñados por diferentes autores y organizaciones, pero en el artículo se presenta un conjunto de concepciones clásicas de la temática de autores representativos de diferentes regiones del mundo: Beer y colaboradores de los Estados Unidos, Harper y Lynch de España, Idalberto Chiavenato de Brasil, Linda Gratton, consultora de la Escuela Superior de Londres y Pilar Jericó de México.<sup>11-15</sup>

### Modelo de gestión de recursos humanos de Beer y colaboradores

El modelo representado en la figura 2, define cuatro políticas de GRH: Influencia de los empleados; flujo de recursos humanos; sistemas de trabajo y sistemas de recompensa, otorgando un peso decisivo a la influencia de los empleados, la cual ubica en el interior de un triángulo en cuyos vértices sitúa el resto de las políticas

Con la aplicación de estas políticas los resultados que deben esperarse a corto plazo son la existencia de concordancia y congruencia, entre los intereses del hombre, y de la organización, la competencia de ambos y la obtención de costos eficaces en la organización. Finalmente, los resultados a largo plazo a los cuales se debe aspirar son el logro del bienestar individual, el bienestar social y la eficacia de la organización.<sup>11</sup>

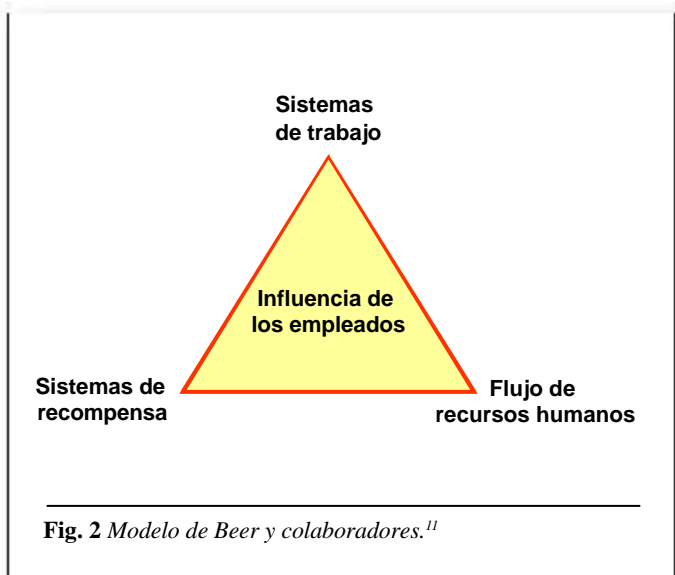


Fig. 2 Modelo de Beer y colaboradores.<sup>11</sup>

Presenta a la dirección estratégica de la organización y la filosofía gerencial como rectoras de la gestión de los recursos humanos.

### Modelo de gestión de recursos humanos de Harper y Lynch

Este modelo se presenta en la figura 3.

Estos autores vinculan el desarrollo de las actividades del área de recursos humanos al proceso de planeación estratégica, durante el cual se definen los requerimientos y necesidades de personal para el cumplimiento del plan, mientras que paralelamente se desarrollan un grupo de actividades claves de gestión de recursos humanos, encaminadas a lograr la calificación, motivación y desempeño adecuados en los trabajadores, que permiten finalmente, contar con la plantilla óptima en la organización.<sup>12</sup>

Las actividades claves definidas en el modelo son: el inventario del personal, la evaluación del desempeño, la formación del personal, la valoración de puestos de trabajo, los sistemas de recompensa, los planes de carrera, la evaluación del potencial humano, el análisis y descripción de los puestos de trabajo y la selección del personal. La acción coherente, e integradora de estas actividades en correspondencia con el plan estratégico de la organización, permitirá a la misma la definición de plantillas óptimas para enfrentar las tareas programadas.

### Modelo de administración de los recursos humanos de Idalberto Chiavenato

En la figura 4 se presenta el modelo que define la administración de los recursos humanos constituida por cinco subsistemas interdependientes para la: alimentación, aplicación, mantenimiento, desarrollo del control de recursos humanos ofreciendo una secuencia para la aplicación de estos.<sup>13</sup>

Enfocar la actividad de recursos humanos bajo estas ópticas gerenciales permite fortalecer las organizaciones y las prepara integralmente para enfrentar el entorno agresivo y competitivo que tienen ante sí.

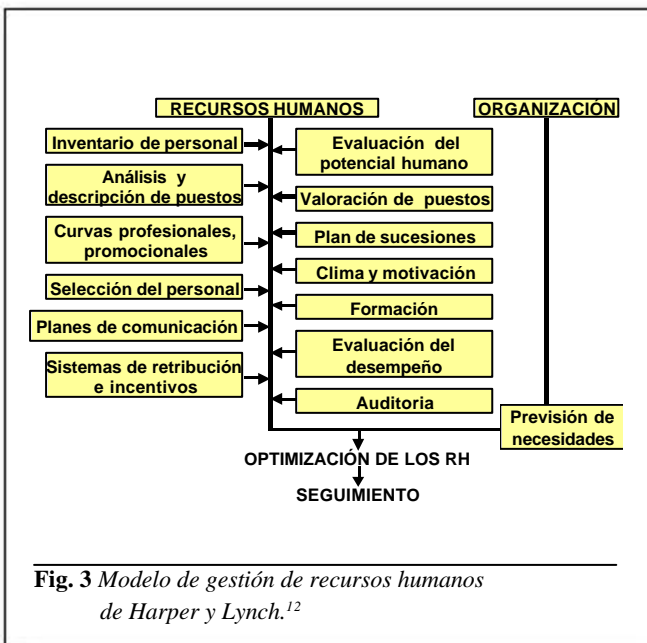


Fig. 3 Modelo de gestión de recursos humanos de Harper y Lynch.<sup>12</sup>

Teniendo en cuenta la anterior afirmación, los objetivos de la gestión de recursos humanos en cualquier organización deber centrarse en el trabajo de actividades claves de la GRH que permitan a la organización convertir a dichos recursos en una fuente de ventajas competitivas sustentable.

### Modelo del proceso humano de Lynda Gratton

Linda Gratton define que los principios básicos de los recursos humanos en la filosofía de la estrategia viva son que funcionar en el tiempo, buscan significados y tienen alma, por tanto determina que es necesario trabajar en función de satisfacer las necesidades humanas que se desprenden de la existencia de dichos principios.<sup>14</sup>

En el modelo del proceso humano representado en la figura 5 la autora define como elementos claves de la creación de una estrategia viva: una visión de la empresa, examen de la capacidad actual y un conjunto de impulsores de procesos humanos.

Como se observa en la figura 5 entre los impulsores a corto y largo plazo existen un conjunto de acciones, técnicas organizativas y de comportamiento humano que deben facilitar e desarrollo de la estrategia.

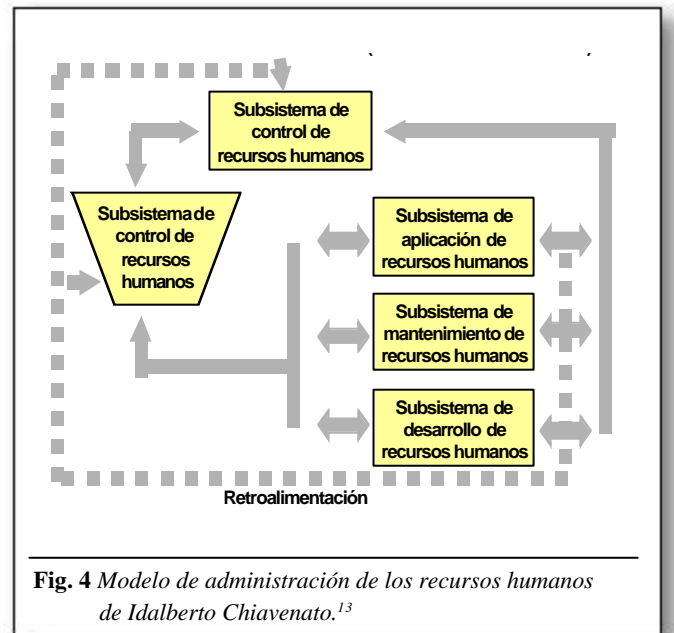


Fig. 4 Modelo de administración de los recursos humanos de Idalberto Chiavenato.<sup>13</sup>

### Modelo de gestión del talento humano de Pilar Jericó

La autora define al profesional con talento como un profesional comprometido que pone en práctica sus capacidades para obtener resultados superiores en un entorno y organización determinados. En otras palabras, es la materia prima que constituye el talento organizativo.

Plantea que crear talento organizativo equivale a gestionar el talento y que hay dos maneras principales para crear talento organizativo que son:<sup>15</sup>

- Seleccionando a profesionales con capacidades, potencia de acción y compromiso acorde con lo que la empresa necesita y pueda gestionar. Es decir, a través de políticas de captación.
- Generando un entorno organizativo, que cree valor a profesional, y que le motive a aportar y a continuar en la empresa

Y esto se alcanza, básicamente reforzando su compromiso con la organización a través de las políticas de retención del talento.

Ambas dependerán de la estrategia de la compañía y de la proposición de valor al profesional. En la figura 6 se muestran los factores y las políticas para crear el talento organizativo.

Define además los facilitadores organizativos que refuerzan el compromiso, como facilitadores de la gestión del talento. Estos son el liderazgo, el clima laboral, la cultura y los valores, los sistemas de dirección (los procesos de selección), la organización, los sistemas de relaciones y la retribución. Los facilitadores tienen un objetivo claro: satisfacer las motivaciones de los profesionales y articular el paso del talento individual al organizativo. Todos estos medios y gestionados adecuadamente refuerzan el compromiso de los profesionales. No gestionados se convierten en auténticas barreras y en causas de rotación. Las organizaciones deben disponer de herramientas adecuadas para medir y mejorar los facilitadores de la gestión del talento.

El análisis de cada uno de los modelos anteriormente estudiados permite afirmar que para desarrollar el proceso de gestión de recursos humanos es imprescindible trabajar en el desarrollo del hombre, en el diseño del puesto y en la organización de las áreas de trabajo para lo cual es fundamental manejar bases de conocimiento ingenieril de diseño, técnico-económico-organizativo y de comportamiento humano de las organizaciones con el fin de facilitar el desarrollo de las estrategias de gestión.

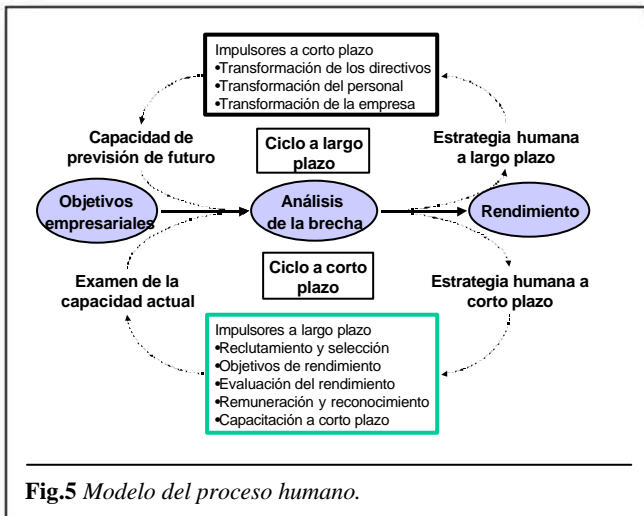


Fig.5 Modelo del proceso humano.

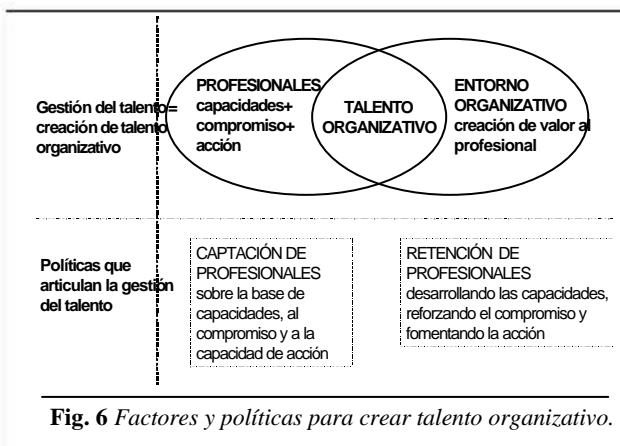


Fig. 6 Factores y políticas para crear talento organizativo.

## CONCLUSIONES

La evolución de las filosofías gerenciales demuestra que cada vez es mayor el protagonismo de los recursos humanos en el logro de la ventaja competitiva de las organizaciones y que paralelamente al desarrollo de dichas filosofías se han ido desarrollando tendencias en la gestión de recursos humanos y del talento humano.

Los modelos de gestión de los recursos humanos y del talento humano desarrollados internacionalmente demuestran la necesidad de que en las actividades de gestión interactúen acciones de diseño ingenieril, técnico-económicas, organizativas y de comportamiento humano con vistas a lograr convertir el recurso humano en una fuente de ventaja competitiva sustentable de la organización. [3]

## REFERENCIAS

1. **ISHIKAWA:** *El control total de calidad*, Ed. Norma, Colombia, 1980
2. **HAY, EDWARD:** *Justo a tiempo*, Ed. Norma, Colombia, 1992.
3. **KEYS, D. E.:** "Five Critical Barriers to Successful Implementation of JIT and Total Quality Control", *Industrial Engineering*, 1991.
4. **HAMMER, MICHAEL Y JAMES CHAMPIN:** *Reingeniería de la empresa*, Ed. Parramon, 1994
5. **MANGANELLI, RAYMOND L. Y MARK M. KLEIN:** *Cómo hacer reingeniería*, Ed. Norma, Colombia, 1995.
6. **KOUPOULOS, THOMAS M. Y CARL FRAPPAOLO, SMART:** *Lo fundamental y más efectivo acerca de la gerencia del conocimiento*, Mc.Graw-Hill, Colombia, 2000.
7. **GARCÍA -TAPIA, JOAQUÍN:** *La importancia estratégica de la gestión del conocimiento*, <http://rrhmagazine.com/articulo/gescon/gescond.htm>, 6/04/01.
8. **FERNÁNDEZ, JAVIER:** "El management del nuevo milenio", *Revista Capital humano*, No. 128, diciembre, 1999.
9. ———: "Los campos de acción de la gestión del conocimiento", *Revista Capital humano*, No. 129, enero, 2000.
10. **CUESTA, A.:** *Tecnología de la gestión de los recursos humanos*, Ed. ISPJAE, Ciudad de La Habana, 1997.
11. **BEER, MICHAEL Y COLABORADORES:** *Gestión de recursos humanos*, Ed. Ministerio del Trabajo y Seguridad Social, Madrid, 1989.
12. **HARPER Y LYNCH:** *Manuales de recursos humanos*, Ed. Gaceta de los Negocios, Madrid, 1992.
13. **CHIAVENATO, IDALBERTO:** *Administración de recursos humanos*, Ed. Mc Graw-Hill, 1988.
14. **GRATTON, LYNDY:** *Estrategias de capital humano*, Ed. Prentice Hall, España, 2001.
15. **JERICÓ, PILAR:** *Gestión del humano*, Ed. Prentice Hall, España, 2001.