



DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS PARA LAS ORGANIZACIONES DEL SIGLO XXI

MSc. Armando Aruca Bacallao

Instituto Superior de Tecnologías y Ciencias Aplicadas

Resumen

El trabajo busca generar un nuevo sistema de Gestión de Recursos Humanos (GRH) a través del diseño de un modelo de GRH, determinándose los diferentes procesos que conformarían su contenido, con el fin de permitir la mejora continua de los procesos organizacionales, el análisis y valoración de los problemas que pudieran afectar la calidad de sus procesos, permitiendo recoger criterios y ofrecer recomendaciones.

Summary

The work looks for to generate a new system of Administration of Human Resources (AHR) through the design of a model of AHR, being determined the different processes that would conform its content, with the purpose of allowing the continuous improvement of the organizational processes, the analysis and valuation of the problems that could affect the quality of its processes, allowing to pick up approaches and to offer recommendations.

INTRODUCCIÓN

Las organizaciones actuales enfrentan grandes retos ante el nacimiento de un nuevo sistema tecnológico, el cual se ha caracterizado por una relación cada vez más estrecha entre la ciencia y el desarrollo técnico y tiene su origen en la emergencia de importantes tecnologías dominantes. Estas tecnologías emergen en cuatro grandes áreas: tecnologías de la información, nuevos materiales, biotecnologías y energías alternativas, generándose una nueva era. La era del cálculo de modelos complejos, simulación, inteligencia artificial, miniaturización, robots, objetos inteligentes, telecomunicación, realidad virtual, etc., esto ha generado un mundo diferente. Un mundo de globalización de los mercados, de crecimiento de las demandas sociales, de mayor velocidad en el lanzamiento de los productos, de mayor exigencia de los clientes y de competidores cada vez más agresivos.

Tras estos significativos cambios tecnológicos que generan un impacto en lo socioeconómico e irradian las empresas, juega un papel cada vez más importante la dimensión humana y en especial la Gestión de los Recursos Humanos (GRH), la cual se centra en todos los aspectos del personal, tales como: reclutar, seleccionar, desarrollar, asesorar, capacitar, evaluar el desempeño, negociar los contratos colectivo, también guiar a los recursos humanos y recompensar a los empleados, éste debe de constituir un sistema que garantice todo el marco metodológico.

Según Cuesta, (2005). En la década del 90 del Siglo XX hubo un marcado énfasis en las empresas de éxito en lograr sistemas de GRH, reflejados por modelos conceptuales (Beer, et al., 1989; Werther y Davis, 2001; Chiavenato, 1988, 2002). El conjunto de elementos esenciales de esos sistemas no siempre tendía a configurar un proceder metodológico. El enfoque sistémico de la GRH se impuso como necesidad, donde se pretendía que sus elementos interactuaran buscando la sinergia, tributando al todo que era la empresa, considerada como organismo vivo. Se pretendía que el sistema de GRH no resultara de la suma simple de sus partes o elementos (o actividades claves o procesos claves), sino de la interrelación de esas partes, dando lugar a la nueva cualidad resultante, el verdadero sistema de GRH.

OBJETIVO GENERAL

Elaborar un modelo de Gestión de Recursos Humanos que responda a los nuevos retos del tercer milenio que enfrentan las organizaciones empresariales actuales.

DESARROLLO

Estructura del modelo:

El referente que se utilizará para la realización del modelo es el modelo de Gestión de Recursos Humanos de Diagnóstico, Proyección y Control de Gestión (GRH DPC), creado por un colectivo de profesores del Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría (ISPJAE). Sus antecedentes se remontan al modelo de GRH de Beer, M. (1989) y colaboradores de la Harvard Business School, el cual fue utilizado en sus inicios durante varios años para diagnosticar las organizaciones, más tarde fue modificado por el profesor Cuesta, el cual le incluyó la auditoria como variable junto a preguntas claves, así como, indicadores y técnicas asociadas a las mismas, llegando a configurar un instrumento orientado al diagnóstico de la GRH. En la maestría en GRH del ISPJAE, desde 1997, se orienta la aplicación de ese modelo modificado más de un centenar de especialistas y directivos del país y del extranjero lo han utilizado, dándole aplicación en sus proyectos de curso y tesis de maestría.

La acumulación de experiencia de este grupo de profesores en la aplicación de este modelo modificado, los condujo al modelo de GRH DPC. Este es un modelo de GRH funcional, que se basa en un perfeccionamiento del modelo anterior de Beer modificado, atemperado a la práctica organizacional nacional,

tomando las variantes del modelo de Beer y colaboradores modificado e incluyendo otros conceptos.

El nuevo modelo que se crea se denomina Modelo de Gestión de Recursos Humanos para el Análisis y el Control (GRH-AC). Este modelo GRH AC, proporcionará a las organizaciones en materia de GRH una metodología y los instrumentos de aplicación necesarios a fin de analizar y valorar la influencia de los factores que pudieran afectar la calidad de sus procesos, permitiendo recoger criterios y ofrecer recomendaciones para abordar procesos de mejoras de la calidad.

El modelo pretende ser técnicamente correcto y generado para un contexto nacional, posee elementos necesarios como la comprobación de la calidad de los profesionales a través de la caracterización de la fuerza de trabajo, mide los valores compartidos de la organización, la cultura, el clima, la motivación, la comunicación, los procesos de cambios en la organización entre otros elementos necesarios para el trabajo en equipo, evalúa la eficiencia de los SGRH a través del flujo de recursos humanos, verifica las funciones de planificación, organización del trabajo, declara las actividades que se deben realizar, que son generadoras de eficiencia, la formación como un elemento esencial en la organización y los resultados.

Entre los beneficios que genera el nuevo modelo de GRH AC para la organización está la planificación sistemática para apoyar la misión de la organización, mayor capacidad para lograr las metas de la organización, definición clara de las responsabilidades de cada uno de los trabajadores y su vínculo con la misión de la organización, mayor equidad entre la compensación y el nivel de responsabilidad, niveles definidos de supervisión y apoyo gerencial, mejor nivel de rendimiento y utilización eficiente de las habilidades y conocimientos de los docentes, ahorro en los costos a través de una mayor eficiencia y productividad, y mayor habilidad para manejar el cambio.

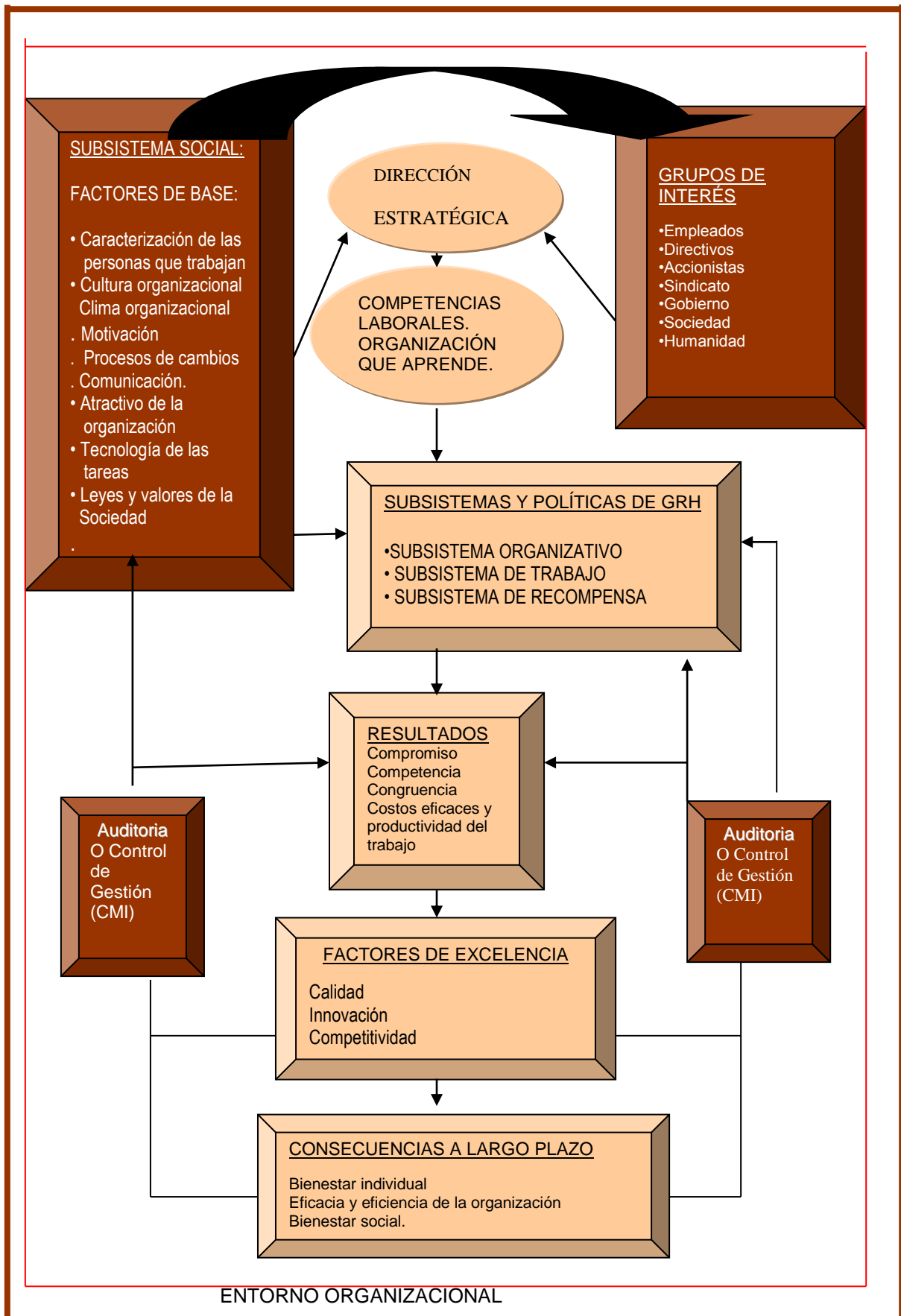
La intención de este modelo para el análisis es proporcionar a los directivos una herramienta de evaluación rápida para identificar las características de la organización en lo que respecta a las funciones esenciales de un sistema de GRH. El modelo está estructurado por bloques donde se describe el comportamiento de la gestión y proporciona información útil con miras a desarrollar un plan de acción con el fin de mejorar la gestión.

El modelo puede servir como una guía para desarrollar un sistema de GRH óptimo. Para las organizaciones establecidas que están implementando cambios como autonomía en la toma de decisión, contratando nuevos servicios, reduciendo el personal o ampliándose. Puede servir como referencia para aspectos de la gestión que deben ser encarados para poder manejar los

cambios en forma exitosa, también como una base para enfocar las discusiones, las sesiones de lluvias de ideas y la planificación estratégica.

Los componentes del modelo de GRH. AC son parte de un sistema amplio de GRH, diseñados para mejorar el desempeño permanente del personal y apoyar las metas de la organización. El personal representa un costo directo para la organización, que se paga a través del salario y como tal éste constituye el enfoque apropiado de una política formal de gestión. Sin embargo, muchos de estos componentes son relevantes para utilizar al personal en forma eficaz. Este modelo puede ser utilizado por la organización como una base de la política y procedimientos para las personas que proporcionan servicios a la organización. Es importante para la organización tener una idea clara sobre qué es lo que el individuo contribuirá para lograr las metas de la organización y en qué términos lo hará. Figura No 1.

Figura No.1 Modelo de Gestión de Recursos Humanos para el Análisis y el Control.



Contenidos de las variables:

Comportamiento organizacional. Busca establecer en que forma afectan los individuos, los grupos y el ambiente en el comportamiento de las personas dentro de la organización, siempre buscando con ello la eficacia en las actividades de la institución.

El comportamiento humano dentro de las Instituciones es impredecible debido a que se originan necesidades y sistemas de valores muy arraigados en las personas. No existen fórmulas simples y prácticas para trabajar con las personas, ni existe una solución ideal para los problemas de la organización. Todo lo que se puede hacer es incrementar la comprensión y las capacidades existentes para elevar el nivel de calidad de las relaciones humanas en el trabajo.

Cultura organizacional. Se analizan el conjunto de elementos tales como: normas, valores, actitudes, supuestos y creencias compartidas por los miembros de la organización.

Clima organizacional. En él se definen las características objetivas de la organización, perdurables y medibles. Son los estilos de dirección, las normas, el medio ambiente fisiológico, las finalidades, así como aquellas percepciones del personal sobre los comportamientos organizativos que afectan a su rendimiento en el trabajo.

Motivación. Se analizan las tendencias emocionales que guían o facilitan el cumplimiento de las metas establecidas. Las emociones son como los planes, metas, necesidades fisiológicas y todos los demás motivos que energizan y dirigen la conducta.

Comunicación organizacional. La comunicación organizacional según Trelles, I (2004), se enmarca en dos contextos diferentes: uno a nivel de organización, con las funciones de producción, mantenimiento, adaptación y dirección; y otro en el nivel de relaciones interpersonales con funciones más específicas, como instrucciones de trabajo, razones fundamentales de trabajo, procedimientos organizacionales e información para inculcar el sentido de la misión..

Atractivo de mercado. El atractivo se refiere a la reputación o imagen de la empresa y ésta puede ser ventajosa o desventajosa, de ahí que atraiga y conserve a los trabajadores. Esta atracción puede considerarse a corto, mediano y largo plazo.

Tecnología de las tareas. La tecnología de las tareas es un enfoque tecnológico que surgió en los años setenta y fue retomado por Beer en su

modelo de GRH, se refiere al conjunto de procesos de trabajo. Los procesos de trabajo son considerados como un conjunto de actividades que recibe uno o más insumos y crea un producto de valor para el cliente, o sea, abarca a equipos, materiales y procedimientos de la organización.

Leyes y valores de la sociedad. Las leyes y valores es una variable introducida por Beer en su modelo de GRH. Según Cuesta (2005), considera que el comportamiento de las personas está determinado por su cultura e ideología. La cultura está condicionada por un determinado desarrollo económico y de ésta se entienden los valores espirituales y materiales, así como las suposiciones básicas que las personas de una sociedad u organización mantienen acerca de cómo debe una persona pensar y comportarse.

La ideología es un marco dinámico de valores y creencias interrelacionadas, que surgen dentro de una sociedad y es utilizada por dicha sociedad para hacer explícitos sus valores y conferirles validez institucional. La cultura y la ideología determinan las leyes y valores de la sociedad. Por eso es tan necesario conocerlas, pues ofrecen el marco de movimiento de la gestión empresarial. (Cuesta, 2005).

Grupos. Los Grupos de interés es una variable retomada e introducida por Beer en su modelo de GRH, donde plantea el estudio de los diferentes grupos que poseen un modo de actuación en la organización, tales como: intereses, motivaciones, actitudes, manifestaciones, contradicciones y aspiraciones. Según Kottler (2002), Los grupos de interés es todo colectivo que tenga impacto actual o potencial sobre la capacidad de la organización para alcanzar sus objetivos.

Dirección Estratégica. Los cambios en el entorno requieren que las organizaciones, que tratan de alcanzar sus metas estratégicas realicen una serie de reacciones. Muchas de esas reacciones incluyen a los recursos humanos. La Dirección Estratégica es el elemento que integra el subsistema social con los grupos de interés, o sea, los factores de situación o de base con las manifestaciones, contradicciones, intereses, motivaciones y aspiraciones de los diferentes grupos para determinar los objetivos organizacionales. Según Weihreich, (1987), la dirección estratégica abarca la creación de las estrategias como resultado integrado de las aspiraciones de la entidad, los eventos potenciales favorables y desfavorables del entorno y la implementación consecuente.

Dentro de las estrategias reviste cardinal importancia la orientada al “área de Recursos Humanos, pues constituye un sistema cuya misión fundamental es concebir al hombre dentro de la organización como un recurso que hay que optimizar a partir de una concepción renovada, dinámica y competitiva en la que se oriente y afirme una verdadera interacción entre lo social y lo

económico. Esta concepción sistémica de la GRH concibe como su objeto a todas las decisiones y acciones directivas que afectan a la relación entre la organización y los empleados” (Beer, et.al., 1989).

Competencias laborales. La presencia de competencias laborales juega un papel importante dentro del modelo de GRH AC, ya que permiten conocer cómo será el desempeño de cada trabajador en la organización. La competencia laboral es la aptitud de un individuo para desempeñar una misma función productiva en diferentes contextos y con base en los requerimientos de calidad esperados por la organización. Esta aptitud se logra con la adquisición y desarrollo de conocimientos, habilidades y capacidades que son expresados en el saber, el hacer y el saber hacer.

Organización que aprende. Las organizaciones que aprenden detectan, diseñan y nutren prácticas de aprendizaje y ayudan en la creación de significados compartidos. En ellas se faculta a la gente a analizar y transformar su cultura; a revelar lo que evita su aprendizaje, y a eliminarlo. Generan sistemas, incrementan el conocimiento y evalúan el impacto de cada nueva experiencia en el resultado, procesos y relaciones, y difunden lecciones importantes y prácticas innovadoras a través de la organización. (Goldsmith y Cloke, 2002).

Subsistemas de GRH. Los subsistemas fueron agrupados en cuatro grandes subsistemas el de trabajo, el de recompensa, el organizativo y el social como se observa en la figura No.2. El objetivo es mejorar el ordenamiento, coherencia de los procesos y su comprensión dentro de cada subsistema, conteniéndose:

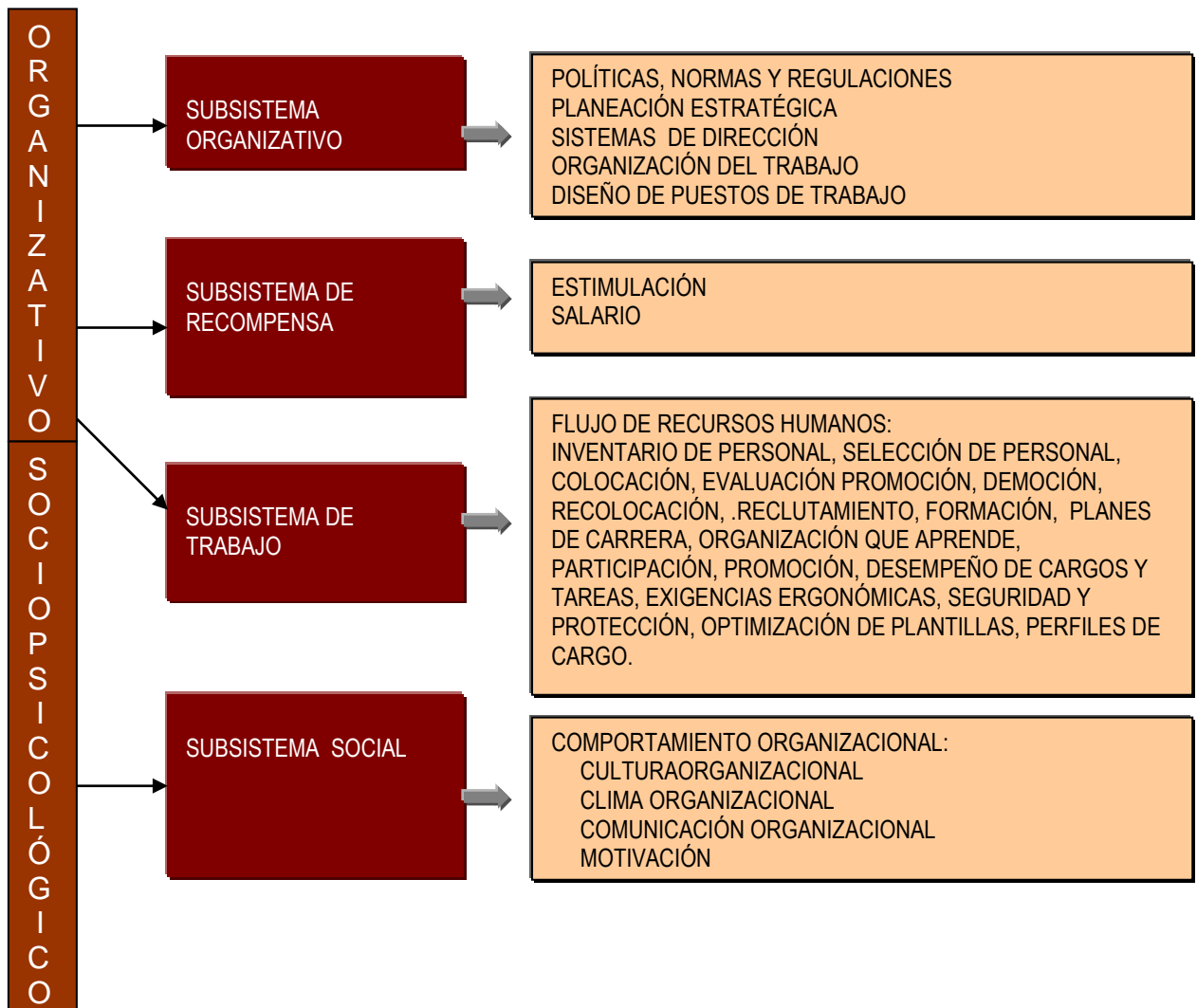
En el subsistema de organización. El objetivo fundamental es garantizar la infraestructura que permita el funcionamiento y la dirección del sistema, su planificación, organización, ejecución y control. Se reconoce el papel de la planeación estratégica.

El subsistema de trabajo. El objetivo básico es lograr que la organización cuente con el personal idóneo para alcanzar las metas de la organización.

El subsistema de recompensa. El objetivo es tomar en cuenta el análisis y especificación de tareas, la valoración de las tareas, la evaluación del desempeño, la valoración del personal, las formas de retribución y el tiempo de trabajo.

El subsistema social. Su objetivo básico es tomar en cuenta la interrelación de las personas con la organización, las políticas, las normativas y los métodos.

Figura 2. Subsistemas del modelo de Gestión de Recursos Humanos de Análisis y Control (GRH-AC)



Resultados de la GRH. El modelo de “las cuatro c”: competencia, compromiso, congruencia y costos eficaces son un conjunto de elementos propuestos por investigadores de Harvard, para evaluar la eficacia del proceso de GRH en la organización y están contenidos en el modelo de Beer.

Compromiso: ¿Qué tan comprometidos están los empleados con su trabajo?.

Competencia: ¿Qué tan competentes son los empleados en su trabajo?.
¿Necesitan mayor capacitación?.

Congruencia: ¿Qué tan comprometidos están los empleados con su trabajo y su organización?

Costos eficaces y productividad del trabajo: ¿Son las políticas de GRH efectivas en cuanto a costos, salario, beneficios, rotación del personal, ausentismo?.

Factores de excelencia. Se cuenta dentro del modelo con los “factores de excelencia”, aquí se incorporan los criterios de calidad, innovación y competitividad, donde en éste último reúne en su evaluación la satisfacción del cliente y la satisfacción del personal, La excelencia organizacional según el grupo Harper & Linnch (1992), es una “Sistemática dinámica de anticipación en el que destacan y agrupan los aspectos estratégicos diferenciadores organizacionales, en el marco de un entorno, procurando desarrollar una cultura empresarial que apoye las ventajas competitivas que la institución tiene.” Estos aspectos diferenciadores estarían enmarcados en variables como la innovación, la calidad y la competitividad.

Calidad. Según Aruca Díaz, A (2006), la calidad dentro del SGRH se relaciona con los aspectos siguientes:

- . los fines, los valores, los proyectos;
- . las acciones, los procesos;
- . los resultados, los productos;
- . los comportamientos y creencias sociales.

Innovación. Se refiere a la capacidad de progreso y desarrollo de una organización para adaptarse con rapidez a los cambios del entorno y provocar modificaciones que les favorezcan. La innovación es una actitud, una capacidad de mejora del propio producto, mediante la adaptación de los procesos existentes y la organización a los nuevos desarrollos tecnológicos que les sean de aplicación.

Competitividad. La competitividad es la principal fuente de riquezas de una organización y depende básicamente de la capacidad de la organización para responder a los intereses y necesidades de sus clientes y de su personal.

Consecuencias a largo plazo. Las Consecuencias a largo plazo evalúan las políticas de GRH a largo plazo en cuanto a bienestar de los trabajadores, de la sociedad y la eficacia de la organización.

Auditoria. La auditoria se define como el análisis de las políticas y prácticas de personal de una organización y evaluación de su funcionamiento actual, seguida de recomendaciones para su mejoramiento.

Entorno organizacional. Según Ansoff (1965), la estrategia empresarial es “la dialéctica de la empresa con su entorno”. La consideración del entorno organizacional es indispensable en la formulación de la estrategia y necesaria en todo el ciclo que configuran los procesos de la dirección estratégica.

CONCLUSIONES

La Gestión de los Recursos Humanos se caracteriza por cambios rápidos, imprevisibles e inesperados, provocados por el desarrollo tecnológico, generando nuevos métodos y procedimientos que buscan racionalizar las actividades, reducir los tiempos de trabajo y mejorar el rendimiento organizacional.

En el trabajo se propuso un modelo de Gestión de Recursos Humanos, denominado análisis y Control (GRH-AC) para las organizaciones con el objetivo de perfeccionar los métodos de diagnóstico de Gestión de los Recursos Humanos, atendiendo a sus características, conformándose para este modelo cuatro subsistemas fundamentales (el de organización, el de trabajo, el de recompensa y el social) de cuya interrelación surge el efecto sinérgico de los recursos humanos, como principal factor estratégico y ventaja competitiva de una organización, expresado en la eficiencia y eficacia .

Se incorporó un mayor número de variables al subsistema social o como bien le denominara Beer en su modelo de GRH "Factores de base", con el objetivo de mejorar la precisión al medirse en el interior de la organización la motivación, el clima, los procesos de cambio y la comunicación.

También se agregó los factores de excelencia los cuales van a permitir evaluar el resultado integral de la organización a través de las variables de calidad, innovación y competitividad.

Con este modelo de GRH-AC se determinó una metodología que le proporciona a las organizaciones en materia de GRH un sistema que permite analizar y valorar la influencia de los factores que pudieran afectar la calidad de sus procesos, lográndose recoger criterios y ofrecer recomendaciones, también establecer una planificación más sistemática para apoyar la misión de la organización y mejorar la capacidad de cumplimiento de sus metas.

BIBLIOGRAFÍA

1. Ansoff, I. (1965): Corporate strategy: an analytic approach to business policy for growth and expansion, Ed. McGraw-Hill, New York.
2. Aruca Díaz, A. (2006) "Ciclo de conferencias sobre la Evaluación d la Educación Superior. Quito Ecuador.
3. Beer, M. y Otros. (1989) Gestión de Recursos Humanos. Texto y casos, (2vol.), Madrid, Ministerio del Trabajo y Seguridad Social.
4. Cuesta, A. (2005) Tecnología de la gestión de los recursos humanos. Segunda edición. Editora Académica- La Habana.
5. Goldsmoth, J y K. Cloke. (2002) El arte de despertar a la gente: cultivando la autenticidad y conciencia del trabajo. Publicado por el Centro Coordinador de Estudios de Dirección(CCED). MES. Pp 99-107.

6. Harper y Lynch (1992) Manuales de recursos humanos (1 al 12). Madrid, ed. La gaceta de los negocios.
7. Harper y Lynch. (1992) Estrategia empresarial, ed. El Ateneo, Buenos Aires, pp 2
8. Kottler, Ph (2002) Dirección de Marketing, ed Juan Marilnello, Ciudad Habana.
9. Trelles, I.R (2004) Comunicación organizacional. Editorial Felix Varela. La Habana. Pp 18-78.
10. Stoner, A.F., et al. (1996) Administración, sexta edición, México, ed. Prentice-Hall.
11. Wehreich, H(1987) Elementos de administración, ed. Mc Graw Hill, México.
12. Werther, W. y Davis, K. (1991) Administración de personal y recursos humanos. 5ta. Edición. México. Editorial Mc Graw Hill.