



Modelos integrales de gestión de recursos humanos

Apellidos, nombre	Canós Darós, Lourdes ¹ (loucada@omp.upv.es) Guerrero Madera, Lorena (lgmadera_29@hotmail.com)
Departamento	¹ Departamento de Organización de Empresas
Centro	Universitat Politècnica de València

1 Resumen de las ideas clave

En este trabajo mostramos diferentes modelos de gestión de recursos humanos que van más allá de las personas, es decir, que consideran elementos del entorno externo e interno de una organización.

2 Introducción

Los modelos de gestión de recursos humanos proporcionan un estudio y desarrollo constante en la administración de las organizaciones proporcionando también buenas prácticas para las mismas. Estas buenas prácticas pueden relacionarse con las políticas de recursos humanos definidas por los gestores (Canós-Darós et al., 2012).

Establecer un modelo de gestión de recursos humanos adecuado y ponerlo en práctica supone para una empresa u organización el trazado de criterios y objetivos vinculados con la misión, visión y cultura para la administración de estrategias, políticas y buenas prácticas (Guerrero Madera, 2019).

En este artículo docente se presentan diferentes modelos integrales de gestión de recursos humanos y se reflexiona sobre su utilidad para la gestión en las organizaciones. Existen otros modelos de corte más humanista, por ejemplo, el modelo de Harvard, el modelo AMO, el modelo HIM, el de Beer y colaboradores, el de Harper y Lynch, o el de gestión del talento de Pilar Jericó. Estos modelos están centrados en el bienestar o en la satisfacción de las personas que trabajan en la organización, no contemplan una gestión integral conjuntamente con el entorno de los empleados, por lo que este tipo de modelos no se describen en este trabajo.

3 Objetivos

Cuando el usuario de este artículo termine su lectura será capaz de:

- Listar distintos modelos de gestión integral de recursos humanos.
- Describir las principales características de dichos modelos.
- Identificar los elementos clave para cada modelo.
- Reflexionar sobre la utilidad de los modelos para la gestión organizativa.

4 Desarrollo

4.1 Modelo basado en el Cuadro de Mando Integral

Este modelo propuesto por Tabatabaei, Omran, Hashemi, & Sedaghat (2017) está basado en el uso del Cuadro de Mando Integral y tiene como objetivo enfocar los factores de éxito de esta herramienta de manera que se desarrolle un sistema de sostenibilidad en la gestión de recursos humanos.

El Cuadro de Mando Integral de Kaplan y Norton (2000) es una herramienta de administración que proporciona técnicas para establecer y cumplir los objetivos estratégicos de una organización determinando el uso de los recursos necesarios (Baraybar, 2011). De Juana, Valdés y Canós-Darós (2000) coinciden en que este proporciona indicadores para controlar e interpretar los procesos de gestión de recursos humanos, así como también su desempeño desde diferentes perspectivas representadas en la Figura 1.

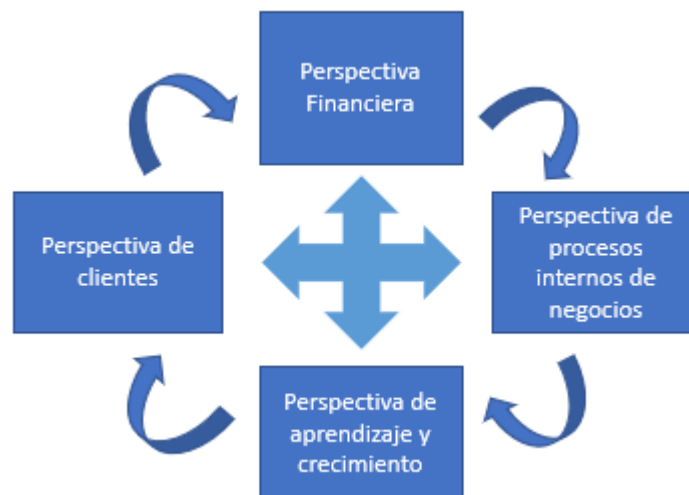


Figura 1. Cuadro de Mando Integral. Fuente: Kaplan y Norton (2000)

El modelo plantea que las perspectivas y objetivos que se detallan en el Cuadro de Mando Integral siguiendo un sistema de decisiones, facilitarán el establecimiento de políticas y prácticas que serán determinadas para la gestión de recursos humanos. Se desarrolla un sistema en el que se involucra la creación de valor, las partes interesadas, los procesos y el aprendizaje, estableciendo un enlace entre las estrategias sostenibles, la gestión de recursos humanos y la visión de la organización (Tabatabaei, Omran, Hashemi, & Sedaghat, 2017).

4.2 Modelo de administración de los recursos humanos

Se compone de cuatro subsistemas que definen la administración de los recursos humanos, estos son: alimentación, aplicación, mantenimiento y desarrollo del control de recursos humanos, representados en la Figura 2. La relación que establece es el seguimiento propuesto para el proceso de gestión de recursos humanos desde el reclutamiento, ubicándolo en el subsistema de aplicación, hasta la formación, siendo este el subsistema de control (Chiavenato, 2011).

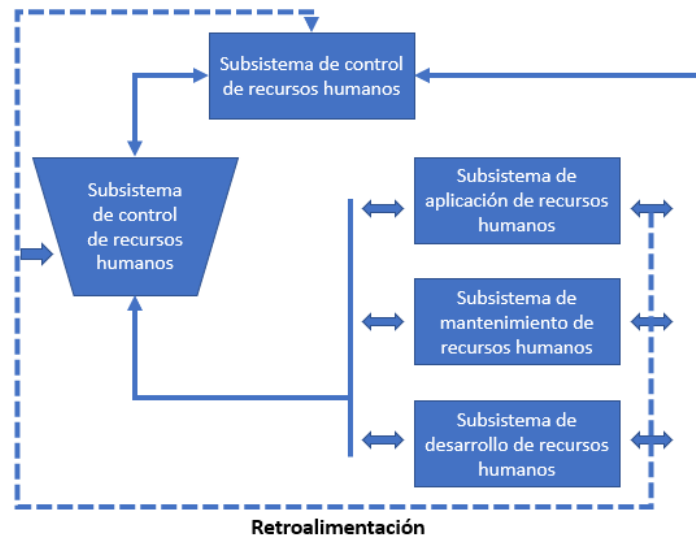


Figura 2. Modelo de administración de los recursos humanos de Chiavenato. Fuente: Triana (2002:76)

La aplicación de este modelo tiene como objetivo centrarse en identificar aquellas actividades clave en la gestión de recursos humanos que contribuyan a crear una ventaja competitiva en la organización.

4.3 Modelo de Fombrun, Tichy y Devanna

Este modelo fue desarrollado en 1984 y busca la relación y buen funcionamiento a partir de tres componentes en la gestión de recursos humanos: la estrategia, las políticas y las prácticas que se aplican (Alcázar, Fernández, & Gardey, 2006). Dichos componentes se estudian a través de cuatro políticas y su interrelación. Las políticas son: selección, evaluación, desarrollo y recompensas (Aswathappa, 2013). La Figura 3 representa la relación entre cada una de las funciones de manera que todas contribuyen al alcance de los objetivos de la organización.



Figura 3. Modelo de Fombrun, Tichy y Devanna. Fuente: Aswathappa (2013:29)

En esta representación se percibe que este modelo está sólo enfocado en las políticas antes mencionadas dejando de lado los factores ambientales y circunstanciales que impactan la gestión de los recursos humanos.

4.4 Modelo de Guest

Fue desarrollado por David Guest en 1997. Guest afirma que el gerente de recursos humanos establece estrategias específicas que recalcan su aplicación exigiendo ciertas prácticas o políticas, y que al ejecutarlas generarán resultados para el personal (Lobanova & Ozolina-Ozola, 2014). En general, estos resultados, representados en la Figura 4, incluyen el comportamiento, el rendimiento y las recompensas financieras.

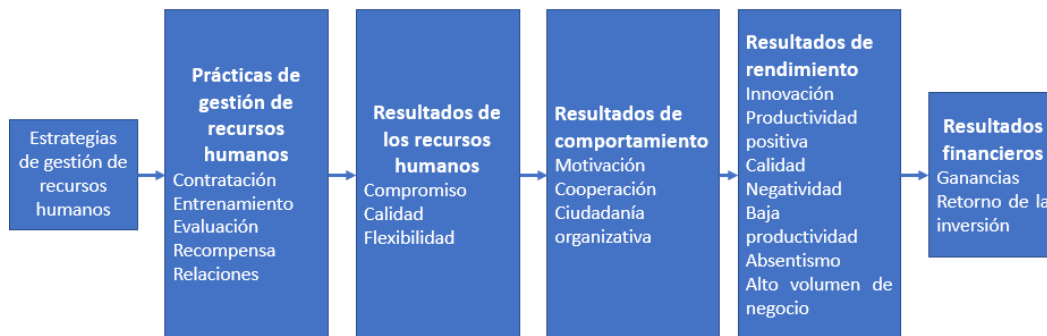


Figura 1. Modelo de Guest. Fuente: Aswathappa (2013:30)

Propone una secuencia lógica entre las seis fases y, si se estudia de manera inversa, se puede analizar que los resultados financieros dependen del desempeño del personal, que da como resultado las acciones orientadas al comportamiento del empleado. A su vez, indica también que los resultados del comportamiento son el compromiso, calidad y flexibilidad del empleado, que impactan en las prácticas de recursos humanos.

4.5 Modelo de Ulrich

Este modelo identifica cuatro roles que el director del equipo de recursos humanos debe representar siendo estratégico, gestor, líder y adaptarse al cambio y, sobre todo, estableciendo un equilibrio entre los procesos, las personas y el enfoque de operaciones y estratégico de la organización (Figura 5) (Rafat, Mahboobeh, & Amir, 2012).



Figura 5. Modelo de Ulrich. Fuente: Aswathappa (2013:32)

- Alianza estratégica. El objetivo es crear un lazo entre la estrategia del negocio y las actividades e iniciativas de recursos humanos.

- Agente del cambio. El rol de este directivo implica la iniciativa de tres elementos que involucren a su vez a los objetivos de la organización. El primero está relacionado con la iniciativa al cambio, enfocado en la implementación de nuevos programas, proyectos y procedimientos. El segundo se refiere al cambio en los procesos de trabajo que se realizan en la organización, identificando el proceso principal y luego mejorándolo agregando valor. El tercero y último, los cambios culturales, se refiere a los cambios que ocurren en la organización cuando la manera fundamental de la estrategia de negocio es rediseñada.
- Experto administrativo. Se refiere al gerente de recursos humanos responsable de apoyar la organización durante la reingeniería de procesos, en la mejora de estos.
- Líder profesional en recursos humanos, se enfoca en encontrar el balance exacto entre la demanda y los recursos. Da apoyo a los empleados enseñando a enfocarse y fijar prioridades. Básicamente crea confianza entre los empleados y el departamento de recursos humanos.

4.6 Modelo de Warwick

Desarrollado por dos investigadores, Hendry y Pettigrew, de la Universidad de Warwick en 1990, por eso le atribuyen su nombre (Aswathappa, 2013).

Este modelo, al igual que el modelo de Guest, combina el conocimiento de la estrategia de negocio con las prácticas de recursos humanos. Por otro lado, también estudia el contexto interno y externo, donde se llevan a cabo las actividades y el proceso de cambio (Cakar, Bititci, & Macbryde, 2003). Lo más relevante de este modelo es que identifica y clasifica las influencias del entorno en la gestión de los recursos humanos (Andalib, Darun, & Azizan, 2015). La Figura 6 muestra la relación que existe entre estos contextos y contenidos en la adaptación de los recursos humanos.

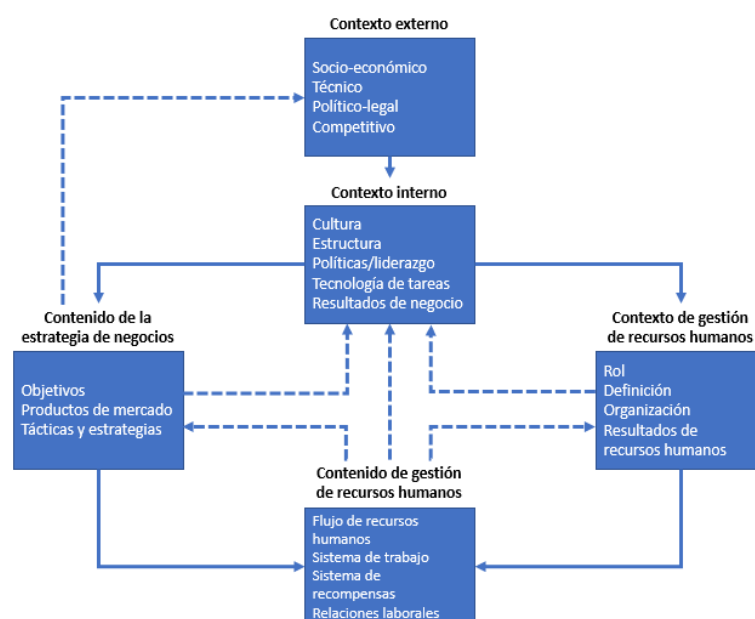


Figura 62. Modelo de Warwick. Fuente: Aswathappa (2013:31)

4.7 Modelo general de gestión integral de recursos humanos

Roca (2010) propone en este modelo la constitución de un sistema de gestión considerando factores internos y externos, integrando así todos los subprocesos que forman parte del proceso de gestión de recursos humanos desde que se establecen las necesidades de empleo hasta que el empleado sale de la organización.

A este modelo lo considera como la transformación y el desarrollo de los modelos anteriormente estudiados, identificándolos como limitados y parciales, ya que solo integraban algunos de los procesos de la gestión de recursos humanos.

La Figura 7 representa el sistema propuesto del modelo, su interacción con las variables y las regulaciones que lo condicionan.

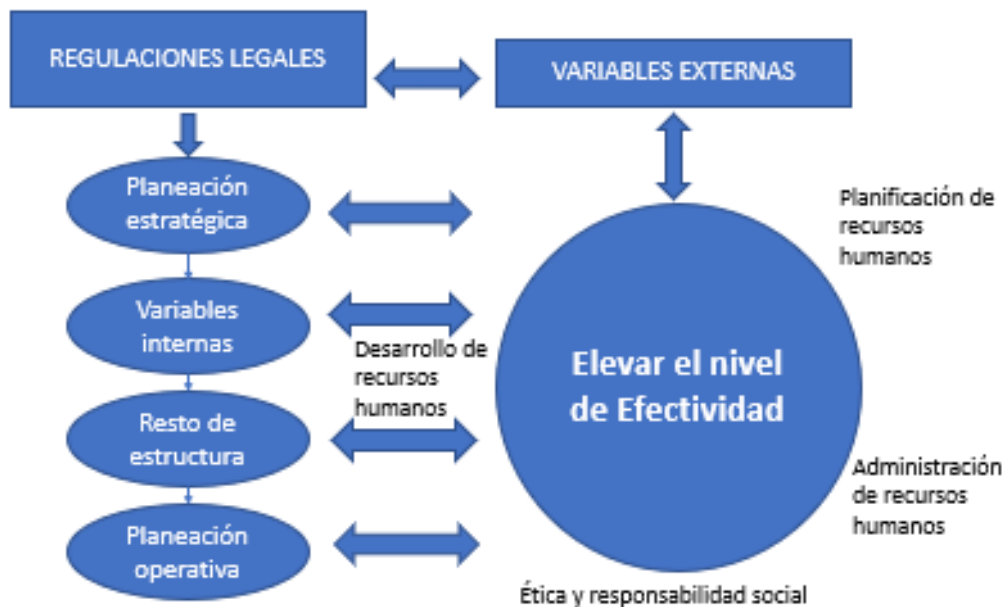


Figura 7. Modelo general de gestión integral de recursos humanos. Fuente: Roca (2010)

4.8 Modelo hard

Sharma & Khandekar (2014) clasifican dos modelos, el primero que enfoca más las técnicas, políticas o instrumentos de la gestión de recursos humanos, denominado como modelo fuerte (en inglés *hard*), y el segundo, identificado como suave (en inglés *soft*) y siguiendo una corriente más humanista.

Los sistemas, políticas y las actividades que integran la estrategia para la gestión de los recursos humanos son las principales características que se establecen en el primer modelo, teniendo en cuenta la meta, los objetivos de negocio, así como también los aspectos comerciales que influyen en las decisiones estratégicas de la organización.

5 Cierre

No es posible considerar que un modelo sea más completo que otro a pesar de que en alguno se incluyan o se valoren más políticas que otras. No todos los modelos son aplicables para todas las organizaciones, un modelo de recursos humanos busca estructurar la gestión de recursos humanos, por lo que el aplicar uno u otro dependerá no solo del objetivo de la empresa, sino también de sus empleados, cultura y estrategia corporativa.

Los modelos presentados en este trabajo se caracterizan por el enfoque en las prácticas, políticas y desarrollo de un sistema orientado al éxito más financiero proporcionando al empleado herramientas que lo lleven a cumplir los objetivos trazados. El establecer técnicas y disponer que las decisiones o ciertas prácticas sean manejadas por el gerente marcan una distinción en el comportamiento de los empleados y su desempeño, y no por esto su resultado es mejor o negativo.

Modelos como el que utiliza el Cuadro de Mando Integral, establecen una base de negocio planificando con anterioridad los objetivos de la organización basándose en el uso de indicadores, vinculándolos a la gestión de recursos humanos. Medidores que no solo tomarán en cuenta los factores financieros, sino también los del personal y su funcionamiento mediante el aprendizaje y control.

Otros modelos como el de Warwick y el de Ulrich, promueven el cambio y la adaptación a diferentes situaciones a las que pueda enfrentarse la organización estudiando las posibles variables que puedan afectar al empleado. Sin embargo, el modelo de Fombrun, Tichy y Devanna aparta los factores externos a los que pueda ser expuesto como son el aspecto social, económico o legal.

6 Bibliografía

6.1 Libros:

[1] Aswathappa, K. (2013): "Human Resource Management: Text and Cases", Tata McGraw-Hill Education, New Delhi.

[2] Baraybar, F.A. (2011): "El Cuadro de Mando Integral «Balanced Scorecard»", ESIC Editorial, Madrid.

[3] Chiavenato, I. (2011): "Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones", McGraw Hill, México D.F.

[4] Kaplan, R. y Norton, D. (2000). "El cuadro de mando integral: The balanced scorecard", Gestión 2000, Barcelona.

[5] Roca, C. (2010): "Sistemas de gestión de recursos humanos en aduanas: Caracterización y opciones estratégicas para su modernización", Banco Interamericano de Desarrollo.

[6] Sharma, A. y Khandekar, A. (2014): "Strategic Human Resource Management: An Indian Perspective", Lulu Press Inc., New Delhi.

6.2 Artículos:

[7] Alcázar, F.M., Fernández, P.M. y Gardey, G.S. (2006). "Modelo explicativo de la influencia de la diversidad sobre el desempeño de los grupos de trabajo. El efecto moderador de la dirección estratégica de los recursos humanos", Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa, vol. 12(1), pp. 225-250.

[8] Andalib, T.W., Darun, M.R. y Azizan, N.A. (2015). "Western trends of human resources management: theories and practices", International Journal of Industrial Management (IJIM), pp. 1-8.

[9] Cakar, F., Bititci, U.S. y Macbryde, J. (2003). "A business process approach to human resource management", Business Process Management Journal, vol. 9(2), pp. 190-207.

[10] Rafat, M., Mahboobeh, S. y Amir, J. (2012). "Analysis of the human resource management role in hospitals using Ulrich model", African Journal of Business Management, vol. 6(50), pp. 11943-11952.

[11] Tabatabaei, S.A., Omran, E.S., Hashemi, S. y Sedaghat, M. (2017). "Presenting Sustainable HRM Model Based on Balanced Scorecard in Knowledge-based ICT Companies (The Case of Iran)", Economics and Sociology, vol. 10(2), pp. 107-124.

[12] Triana, S.F. (2002). "Recursos humanos en las filosofías gerenciales y tendencias de la gestión de los recursos humanos en el mundo", Industrial, pp. 71-77.

6.3 Comunicaciones presentadas en conferencias:

[13] De Juana, S., Valdés, J. y Canós-Darós, L. (2000). La medida del capital intelectual en la empresa: una revisión de modelos. Managing Information in the Digital Economy: Issues & Solutions, pp. 430-436.

[14] Lobanova, L. y Ozolina-Ozola, I. (2014). Comparative evaluation of the practical areas of human resource management in Lithuania and Latvia. Procedia - Social and Behavioral Sciences, 110, pp. 607-616.

6.4 Referencias de fuentes electrónicas:

[15] Canós-Darós, L., Santandreu-Mascarell, C., Maheut, J.P.D. y Valero Herrero, M. (2012). Introducción a las políticas de gestión de recursos humanos. Disponible en <http://hdl.handle.net/10251/16495>

[16] Guerrero, L. (2019). Análisis comparativo de modelos de gestión de recursos humanos. Trabajo Fin de Máster. Universitat Politècnica de València. Disponible en <https://riunet.upv.es/handle/10251/127221>