

Modelos de gestión de recursos humanos focalizados en las personas

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 presentamos diferentes modelos de gestión de recursos humanos focalizados en las personas y, por tanto, en la mejora de las prácticas que derivan de las principales políticas de gestión de recursos humanos (selección, formación, motivación, retribución, etc.).

2 Introducción

Los recursos humanos son uno de los activos más importantes en una organización y no deben ser considerados como sólo un recurso adicional, sino el único capaz de conducirlos al éxito y la competitividad. Su buena gestión genera ventaja competitiva en una organización. Para identificar los indicadores y las estrategias que establezcan un buen desempeño se definen modelos que proponen la correcta aplicación de técnicas en las políticas de gestión (Guerrero Madera, 2019).

Alzyoud (2018) define a los recursos humanos como una estrategia utilizada para la gestión de los recursos de mayor valor en una organización en combinación con la cultura y objetivos de la empresa. El término recursos humanos es relacionado como el conjunto de personas encargadas de realizar la gestión de diferentes labores dinamizadas y relacionadas con una misma misión y objetivos que a su vez van comprometidos a una determinada organización.

Armstrong & Taylor (2014) definen la gestión de recursos humanos como la práctica que involucra la aplicación de políticas y actividades del diseño y desarrollo de la organización, aprendizaje y desarrollo, desempeño y recompensa y la provisión de servicios que mejoran el bienestar de los empleados. Siguiendo esta línea se podría interpretar que la gestión de recursos humanos supone una administración interna, externa y ambiental de la organización teniendo en cuenta las relaciones laborales y las decisiones que se tomen sobre ella.

Por su parte, Rodríguez-Serrano (2011) indica que se entiende por la gestión de recursos humanos el conjunto de actividades, técnicas e instrumentos aplicados en una organización, teniendo como objetivo situar a la persona idónea en el puesto adecuado en el momento oportuno, formada y motivada para contribuir eficazmente al cumplimiento de los objetivos de la organización.

Una de las funciones principales que identifica la gestión de recursos humanos como tal es que debe valorar a las personas tal cuál y no sólo como recursos pertenecientes a la organización, dejando de lado el trato como simples medios de producción (Chiavenato, 2011). En adición, los gestores pueden considerar el capital humano de las personas y realizar una buena gestión del conocimiento en la organización (Canós-Darós et al., 2016; Canós-Darós et al., 2002).

En este artículo docente presentamos varios modelos de gestión de recursos humanos focalizados en las personas, tomando como referencia su motivación y desarrollo. Existen otros modelos de gestión con un carácter más integral, esto es, que incluyen diversos elementos del entorno en el que las personas realizan su trabajo. Algunos ejemplos son el modelo de Chiavenato, de Guest, de Ulrich, de Warwick o el de Fombrun, Tichy y Devanna. Este tipo de modelos no es objeto de estudio en este trabajo por la razón anteriormente mencionada.

3 Objetivos

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

- Conocer distintos modelos de gestión de recursos humanos focalizados en las personas.
- Describir los principales elementos y características de dichos modelos.
- Relacionar estos modelos con buenas prácticas derivadas de la aplicación de políticas de recursos humanos adecuadas.
- Reflexionar sobre las implicaciones que la implementación de estos modelos suponen para la gestión de los recursos humanos en las organizaciones.

4 Desarrollo

4.1 Modelo AMO

Denominado por sus siglas en inglés *Ability, Motivation y Opportunities* (Habilidades, Motivación y Oportunidades), establece que la relación que hay entre los resultados o beneficios financieros y de los trabajadores en las organizaciones son producto de las prácticas y políticas empleadas en la gestión de recursos humanos basadas en las capacidades, la motivación y las oportunidades de estos (Delery & Roumpi, 2017). El resultado es la combinación de tres componentes que son identificados como determinantes para el buen rendimiento de los empleados: habilidad, motivación y oportunidades.

Guest (2017) y Marin-Garcia & Tomas (2016) coinciden al indicar que, en la mayoría de los estudios, estos tres componentes son la escalera que lleva al enfoque final de toda organización, las ganancias, proporcionando a su vez el buen desempeño y bienestar de los propios trabajadores.

4.2 Modelo de Beer y colaboradores

Está compuesto por cuatro políticas para la gestión de recursos humanos, que son (Santos, 2016):

- Influencia de los empleados
- Flujo de recursos humanos
- Sistemas de trabajo
- Sistemas de recompensa

Este modelo es representado en un triángulo (Figura 1) y valora con mayor importancia la influencia de los empleados, ubicándola en el centro y situando las demás en los vértices.



Figura 1. Modelo de gestión de recursos humanos de Beer y colaboradores.
Fuente: Triana (2002:75)

La aplicación de este modelo basado en las cuatro políticas anteriormente mencionadas supondrá como resultado un equilibrio entre los intereses de los empleados y los de la organización, obteniendo costos eficaces en la organización y bienestar social e individual. Este modelo presenta la administración estratégica y la filosofía gerencial como base esencial en la gestión de recursos humanos.

4.3 Modelo de Harper y Lynch

En este modelo, los autores vinculan las actividades que definen los requerimientos y necesidades de los empleados para llevar a cabo la planificación estratégica y, a su vez, calificar y motivar el desempeño adecuado de los mismos (Darias, Triana, & Fernández, 2011).

Las actividades que destaca este modelo son representadas en la Figura 2: 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 (Triana, 2002). La correcta aplicación e integración de estas políticas traerá consigo la definición de las plantillas de empleados según el plan estratégico de la organización (Anido & Rondón, 2016).



Figura 2. Modelo de gestión de recursos humanos de Harper y Lynch.
Fuente: Triana (2002:76)

4.4 Modelo de gestión del talento humano de Pilar Jericó

La base de este modelo es crear y gestionar el talento organizativo. Su autora plantea que el empleado, comprometido, pone en práctica sus conocimientos y capacidades de manera que pueda obtener resultados superiores en la organización (Triana, 2002).

Propone dos maneras para su gestión (Jericó, 2008):

1. Seleccionar a profesionales con capacidades, potencia de acción y compromiso acorde con lo que la empresa necesita y pueda gestionar basándose en las políticas de selección, formación y reclutamiento.
2. Generar un entorno organizativo, creando a su vez valor y motivación al profesional.

4.5 Modelo de Harvard

Este modelo, busca abarcar seis componentes críticos en la gestión de los recursos humanos. Incluye: los intereses de las partes interesadas, factores situacionales, opiniones de política de recursos humanos, resultados de recursos humanos, consecuencias a largo plazo y retroalimentación. La Figura 3 muestra la relación entre estos componentes (Babalola, Patience, Afolabi, Laosebikan, & Ogunlusi, 2018):

1. Las partes interesadas en la gestión de recursos humanos reconocen sus intereses, se dan a conocer las compensaciones entre los propietarios y empleados. El objetivo aquí es mantener un equilibrio entre las compensaciones identificadas.
2. Los factores situacionales suponen un componente importante en la elección de la estrategia de recursos humanos. Estos factores se relacionan con las características del personal, la filosofía administrativa, el mercado, las tareas, la tecnología, las leyes y los valores sociales. La inclusión de estos factores circunstanciales en un modelo influye de manera relevante en la estrategia de recursos humanos.
3. Las opciones de las políticas de recursos humanos se enfocan básicamente en las decisiones administrativas y las acciones en términos de gestión de recursos humanos.
4. Resultados de la gestión de recursos humanos. Este apartado supone que los empleados poseen talentos que no son explotados para el crecimiento organizacional, siendo empleados que están a la disposición de ello si se encuentran en un ambiente participativo.
5. Las consecuencias a largo plazo incluyen, por su parte, el bienestar social, la efectividad organizacional y el bienestar individual. Esto supone que uno influye al otro, el bienestar de los empleados conduce a la efectividad y eficacia organizacional de las organizaciones contribuyendo así al bienestar de la sociedad.
6. Retroalimentación. Permite una mejor relación entre la organización y las partes interesadas.

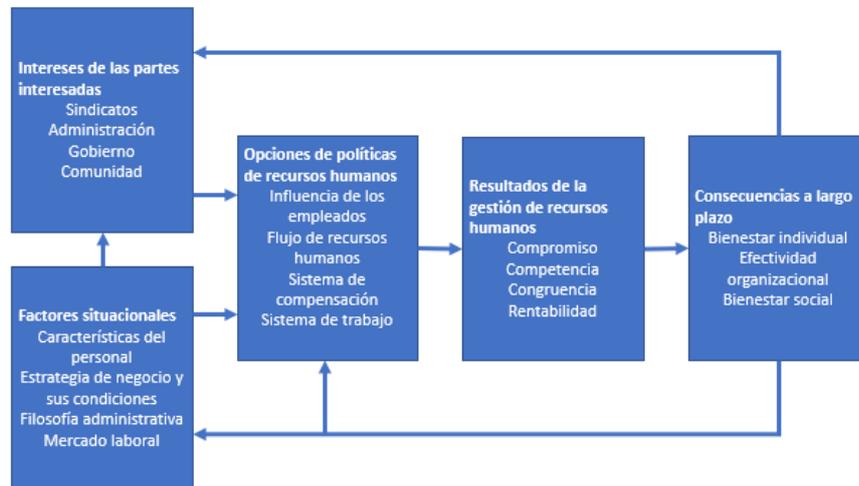


Figura 3. Modelo de Harvard. Fuente: Aswathappa (2013:29)

Según Sharma & Khandekar (2014) este modelo ofrece a los empleadores un marco de administración estratégica, ya que sus componentes son influenciados por las políticas de gestión de recursos humanos. Explica que el ciclo que sigue este modelo desde las partes interesadas hasta la organización y reconocimiento en el trabajo lleva a determinar decisiones comprometidas, congruentes y competentes para el buen funcionamiento de la organización.

4.6 Modelo HIM

Designado por sus siglas en inglés, *High Involvement Management*, en español, Gestión de Alta Implicación. Como su nombre indica, este modelo busca involucrar al personal y darle la suficiente confianza y poder sosteniendo que así el empleado se desempeñará a un alto nivel (Guest, 2017).

Se enfoca en el bienestar del personal sin dejar de lado los beneficios que se puedan generar para la organización. Este modelo asegura que el buen desempeño laboral está asociado a la satisfacción laboral e incluso el buen equilibrio de la vida personal y laboral de los empleados, disminuyendo los niveles de estrés o fatiga (Boxall & Macky, 2014).

4.7 Modelo soft

Sharma & Khandekar (2014) clasifican dos tipos de 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.

Un modelo *soft* es sinónimo de humanismo de desarrollo. Con esto, los autores resaltan la importancia de la integración del personal en las políticas y sistemas de la organización de manera que este se sienta comprometido con la misma llegando a cumplir los objetivos comerciales propuestos. Este modelo propone establecer políticas donde se valore a los empleados reconociendo sus habilidades y desempeño.

5 Cierre

A lo largo de este objeto de aprendizaje hemos analizado diferentes modelos centrados en las personas de una organización. En consecuencia, hemos descrito sus principales características e identificado sus elementos.

En los modelos descritos podemos observar que estos se inclinan a que, mediante el bienestar del personal, se logren los objetivos de la organización (ver Figura 4). Estos modelos, se caracterizan por establecer políticas que involucren al personal con el compromiso de la empresa, ya sea resaltando sus capacidades u ofreciendo nuevas oportunidades de desarrollo.

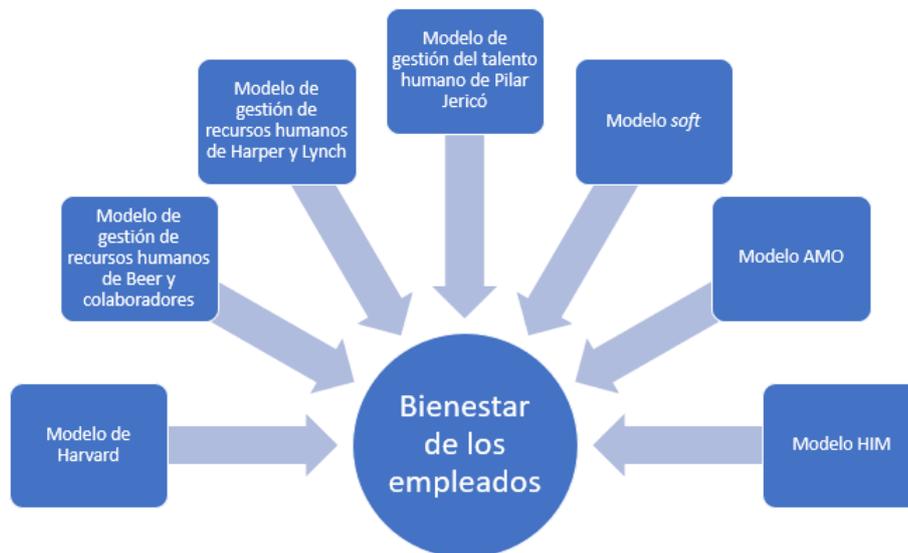


Figura 4. Modelos de bienestar de los empleados. Fuente: Elaboración propia

A diferencia de estos, existen otros modelos que 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 de que las decisiones o el manejo de ciertas prácticas sean desarrolladas por el gerente marcan una distinción en el comportamiento de los empleados y su desempeño, aunque no por esto su resultado es mejor o negativo.

6 Bibliografía

6.1 Libros:

[1] Armstrong, M. y Taylor, S. (2014): "Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice", Kogan Page Publishers, London.

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

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

[4] Jericó, P. (2008): "La nueva gestión del talento: construyendo compromiso", Pearson Educación, S.A., Madrid.

[5] Rodríguez-Serrano, J.C. (2011): "El modelo de gestión de recursos humanos", Editorial UOC, Barcelona.

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

6.2 Artículos:

[7] Alzyoud, A.A. (2018). "The influence of human resource management practices on employee work engagement", Foundations of Management, vol. 10, pp. 251-256.

[8] Anido, L.S. y Rondón, I.G. (2016). "Human Resource Management Model based on Fuzzy Subsets Theory", GECONTEC: Revista Internacional de Gestión del Conocimiento y la Tecnología, vol. 4(2), pp. 14-34.

[9] Babalola, O., Patience, E., Afolabi, O., Laosebikan, S. y Ogunlusi, F. (2018). "Adoption of Human Resources Management Policies for Practices: Harvard Model versus Religious Model", Business and Management Research, vol. 7(1), pp. 51-60.

[10] Boxall, P. y Macky, K. (2014). "High-involvement work processes, work intensification and employee well-being", Work, Employment and Society, vol. 28(6), pp. 963-984.

[11] Canós-Darós, L.; Valdés Conca, J. y Zaragoza Sáez, P. (2003). "La gestión por competencias como pieza fundamental para la gestión del conocimiento", Boletín de Estudios Económicos, vol. LVIII, pp. 445-463.

[12] Darías, I.H., Triana, S.F. y Fernández, D.S. (2011). "Particularidades de la gestión de los recursos humanos en empresas cubanas", Revista Avanzada Científica, vol. 14(1), pp. 35-46.

[13] Delery, J.E. y Roumpi, D. (2017). "Strategic human resource management, human capital and competitive advantage: is the field going in circles?" Human Resource Management Journal, vol. 27(1), pp. 1-21.

[14] Guest, D.E. (2017). "Human resource management and employee well-being: towards a new analytic framework", Human Resource Management Journal, vol. 27(1), pp. 22-38.

[15] Marin-Garcia, J.A. y Tomas, J.M. (2016). "Deconstructing AMO framework: A systematic review", Intangible Capital, vol. 12(4), pp. 1040-1087.

[16] Santos, A.C. (2016). "Compromiso y gestión humana en la empresa", Universitas Psychologica, vol. 15(2), pp. 287-300.

[17] 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 Referencias de fuentes electrónicas:

[18] Canós-Darós, L.; Gujarro, E.; Santandreu-Mascarell, C. y Babiloni, E. (2016). La gestión por competencias y la gestión del conocimiento. Disponible en <http://hdl.handle.net/10251/68326>

[19] 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>