

Haciendo un poco de historia, es interesante observar cómo ha evolucionado la forma en que las organizaciones administran el recurso humano, entendido éste como un activo que forma parte del proceso productivo, de igual forma que los recursos materiales y los financieros. Históricamente, hasta antes de la Revolución Industrial, el instrumento de gestión primordial de recursos humanos era la coerción y la satisfacción de las necesidades básicas para evitar la interrupción del proceso. A partir de la Revolución Industrial, si bien la situación cambia poco, se da el inicio de las organizaciones sindicales, y por ende la obligación de crear unidades organizativas que puedan dar atención a este tema, a veces llamados "Departamentos de Bienestar". Gradualmente, la misma tecnificación de los procesos industriales da pie a la Administración Científica de Frederick Taylor, en la cual el recurso humano pasa a ser considerado como un elemento relevante de los procesos, aunque aun en un rol no siempre tan importante como el método y la maquinaria, y bajo la visión de que las personas se motivan únicamente por su bienestar individual.

Gradualmente, el recurso humano va siendo reconocido como un elemento que impacta de manera relevante a los resultados del proceso, tal es el caso de los experimentos de George Elton Mayo en la planta industrial Hawthorne de la General Electric entre 1924 y 1927. En estos experimentos, Mayo modifica repetidas veces el ambiente de trabajo de los obreros (la iluminación, la ventilación, la distribución de su área de trabajo, sus asientos, etc.), y en todos los casos la productividad se ve incrementada. Luego del análisis de los resultados, se llega a la conclusión que la productividad se vio afectada por el simple hecho de ponerle atención y preocuparse por la persona dentro

del proceso productivo, es decir, el simple reconocimiento del individuo como un elemento importante dentro de la organización.

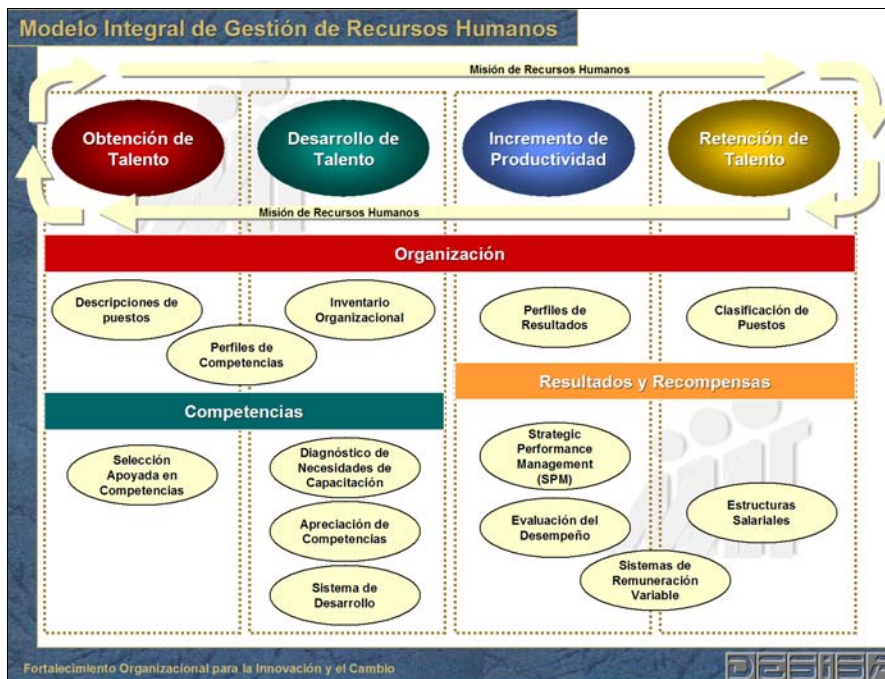
Gradualmente, el recurso humano va cobrando mayor relevancia dentro de las organizaciones, para lo cual se pueden enumerar incontables estudios sobre el comportamiento humano en un ambiente laboral. Lo que está claro, es que a partir de finales de la década de 1930 se da un

cambio radical en la forma en que se concibe la participación humana en los procesos productivos, cambios que se ven acentuados durante la segunda guerra mundial.

En el presente, la tendencia de prestar una creciente atención a los recursos humanos sigue vigente. Sin embargo, los cambios son más sutiles, y a veces imperceptibles, como es el caso de innumerables empresas que ahora cuentan con un "Departamento de Recursos Humanos", mas

que una simple "Sección de Planillas", y lo más interesante, es que el cambio lo hacen conscientes de que no se pueden limitar simplemente a pagar sueldos, sino que es necesario seleccionar, desarrollar y hacer más productivas a las personas.

La verdad es que en la actualidad se está dando un cambio importante respecto a la forma de ver los recursos humanos, y es que ya no es algo que se administra, sino que se "gestiona". Aun más, ya no se le ve como un recurso, sino como parte del capital de la empresa, de ahí el término Capital Humano, el cual se escucha cada vez más. Esta nueva "tendencia", si se le puede llamar así, ha dado pie a un nuevo modelo de gestión del capital humano, el cual DESISA ha conceptualizado, y el cual debería formar parte de la estrategia de toda organización moderna.



El modelo se fundamenta en la premisa básica que la Gestión de Recursos Humanos es sinónimo de productividad y resultados empresariales. La única razón por la cual existe la necesidad de gestionar a las personas es para el logro de los objetivos de la empresa. Esto podría sonar en alguna medida a las enseñanzas de Taylor, sin embargo, existe una diferencia fundamental, pues una condición básica del modelo dicta que el desarrollo y el bienestar mismo de la persona son también un medio para el logro de los objetivos de la empresa.

El modelo, a su vez, gira en torno a una "misión" o propósito básico de la Gestión de Recursos Humanos, el cual se define así: "Atraer, incorporar, desarrollar y retener el talento idóneo para cumplir con los objetivos globales de la organización, gestionando dicho talento de tal forma que se produzca un incremento permanente en la productividad, y una óptima racionalización de recursos". Para cumplir con la misión anterior, es necesario establecer "sistemas e instrumentos de gestión" compatibles con dicho propósito.

Los sistemas e instrumentos de gestión se pueden categorizar dentro de tres áreas, o pilares básicos, como les llamaremos, al mismo tiempo que se deben poder relacionar claramente con la misión de la Gestión de Recursos Humanos. Los pilares básicos son: a) Organización; b) Resultados y Recompensas; c) Competencias. Bajo la sombrilla de *Organización*, se deben atender los instrumentos y sistemas que proveen la información básica para gestionar a los recursos humanos, tal como manuales de puestos, perfiles de competencias, perfiles de resultados, etc. En lo referido a *Resultados y Recompensas*, deben contemplarse sistemas e instrumentos enfocados a medir y reconocer el éxito en la productividad del recurso humano, tales como el Cuadro de Mando Integral, bonifi-

caciones ejecutivas, sistemas de remuneración variable, etc. Finalmente, dentro del pilar denominado *Competencias*, deben formalizarse sistemas e instrumentos que permitan desarrollar las capacidades del recurso humano, para así cumplir con las expectativas de productividad establecidas, tales como diagnósticos y planes de entrenamiento, planes de carrera, desarrollo de competencias, etc.

Este modelo simplifica, y sobretodo, relaciona claramente todas las iniciativas de la Gestión de Recursos Humanos al mismo propósito básico por el cual existe la necesidad de gestionar dicho recurso. Cualquier profesional responsable por la Gestión de Recursos Humanos tiene que dar respuesta a todos y cada uno de los elementos que plantea el modelo, cubriendo primeramente aquellos que se categorizan bajo el pilar de Organización, y posteriormente moviéndose hacia los otros dos pilares, dando prioridad al pilar de Competencias y posteriormente al de Resultados y Recompensas.

En resumen, el Nuevo Modelo de Gestión de Recursos Humanos de DESISA, es un enfoque con énfasis en la productividad como fin de la gestión, y sobretodo, una visión integral y relacionada de todos los sistemas e instrumentos que tienen que implementarse para alcanzar la misión misma de la Gestión de Recursos Humanos, la cual naturalmente está alineada con la misión de la organización como un todo.

Ing. Juan Fernando Varela
Gerente General
DESISA Consultores

Productos y Servicios de DESISA

Desde 1988, nuestra Firma ha colaborado con empresas de todo giro de negocio proporcionando servicios de consultoría empresarial en las siguientes áreas:

- Administración de la Compensación y Remuneración Variable
- Evaluación del Desempeño en Base a Resultados
- Diagnóstico y Plan de Capacitación Basado en Competencias
- Sistema Mecanizado de Recursos Humanos
- Diagnóstico y Rediseño Organizacional
- Apreciación y Desarrollo de Competencias
- Diagnóstico de Cultura y Clima Organizacional
- Evaluación de Personal para Contratación y Promoción
- Planificación Estratégica y Cuadro de Mando Integral
- Rediseño y Mejora de Procesos



El Salvador: Col. Campestre, Ave. Víctor Manuel Mejía Lara # 10, San Salvador.
Tel.: (503) 263-9025

Costa Rica: Oficentro Ejecutivo La Sabana, edificio # 3, segundo piso, San José.
Tel: (506) 290-8174

Nicaragua: Bosques de Altamira N° 53. Distribuidora Vicky 2 cuadras arriba, 1 cuadra al Lago, Managua. Tel.: (505) 270-5254

Correo: corporativo@desisa.com

Síto: www.desisa.com