

Epílogo

- Gestión de Recursos Humanos y del Conocimiento, es gestión de las personas que trabajan, portadoras del capital humano, acogiendo además la gestión de la materialización de ese capital humano en la organización, reflejado en procedimientos de trabajo o *know how*, estructuras organizativas, *software*, sistemas informativos, relaciones con los clientes y documentos.
- La gestión estratégica de los recursos humanos se distingue esencialmente por la consecuencia o ajuste de esa GRH con la estrategia organizacional. Por gestión estratégica de recursos humanos se entenderá, el conjunto de decisiones y acciones directivas que en el ámbito de la organización laboral influyan en las personas trabajadoras, así como en los procedimientos de trabajo o *know how*, estructuras organizativas, *software*, sistemas informativos, relaciones con los clientes y documentos que las mismas generaron, buscando el mejoramiento continuo, durante la planeación, implantación y control de las estrategias organizacionales, considerando las interacciones con el entorno.
- La actual GRH ha superado a la tradicional Dirección o Administración de Personal, reconociendo que el recurso humano es el factor principal en la gestión empresarial, requiriendo su proyección estratégica los enfoques sistémico, interdisciplinario, transdisciplinar, participativo, proactivo, de procesos y de competencias laborales. Entre los rasgos y tendencias de la actual GRH la formación, o el nivel de preparación de los recursos humanos, es determinante, sobre todo para que empresas y naciones puedan “saltar” a la contemporaneidad de este Siglo XXI con su desarrollo tecnológico y puedan ser competitivas.
- Para asumir la gestión estratégica de los recursos humanos se precisa de un sistema de GRH junto a la recurrencia a determinado modelo conceptual funcional que lo refleje, necesitándose construir o concebir una tecnología de diagnóstico, proyección y control de gestión del rumbo estratégico de esa GRH para llevarla a la práctica, cuyos componentes fundamentales son: dirección estratégica, caracterización de la fuerza laboral, tecnología de las tareas, grupos de interés, políticas de RH, resultados de la GRH y auditoría que implique control de gestión estratégica. Se recurrió al modelo funcional de GRH DPC para desarrollar la GRH estratégica, argumentándose sus ventajas respecto a otros existentes. La referida tecnología comprende el ciclo de planeación, implantación y control de la GRH estratégica.
- Las Nuevas Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (NTIC) han impactado de modo trascendente a la GRH, ampliando su objeto al capital intelectual. La amplitud de los intangibles reflejados en gran variedad de conceptos habrá que aprehenderlos en su relación dialéctica. A la vez implican una diversidad informativa que se tendrá que filtrar, organizar y clasificar para la obtención del conocimiento necesario, del conocimiento que signifique capacidad

para la acción. Los *e-RRHH*, en tanto sistemas de GRH digitalizados, constituyen la integración de concepciones y técnicas actuales en el tratamiento del capital intelectual, con concepciones y técnicas actuales en el manejo de la NTIC.

- El capital humano es generador de todo valor en la empresa, requiriendo su acertada gestión la mayor actualidad en sus concepciones y técnicas integrándolas con las concepciones y técnicas de las NTIC, en búsqueda de aumento en la productividad del trabajo.
- Gerenciar recursos humanos, gerenciar personas en organizaciones laborales, gerenciar capital humano junto al capital estructural (capital intelectual), en estos tiempos del siglo XXI, exige competencias laborales en los profesionales de la GRH manifestando un alto dominio de las NTIC.
- Los *Data warehouse* (“almacenes de datos”) constituyen procedimientos o tecnologías que buscan solucionar el problema de la dispersión o desagregación de los datos, con la finalidad de que las personas encargadas de la toma de decisiones tengan acceso a información agregada, clasificada y con valor añadido. En la especificidad o casuística de cada empresa, podrán revelarse las peculiares correlaciones de los intangibles, donde los *Data mining* (“minería de datos”) harán su contribución fundamental en la toma de decisiones.
- La planificación estratégica de los recursos humanos está implicada en la dirección estratégica empresarial. La planificación de los recursos humanos deberá desarrollarse en el contexto de las restantes planificaciones (finanzas, ventas, producción, etc.), aún cuando se reconozca la preponderancia de esta en la planificación empresarial. Es imprescindible destacar a la planificación de los recursos humanos como un proceso clave y esencialmente integrador de la GRH. Coexisten la planificación a mediano y largo plazo, identificada con la planeación estratégica, y la planeación anual o a corto plazo identificada con la optimización de plantillas.
- La planificación de recursos humanos como proceso clave y esencialmente integrador de la GRH, es el proceso mediante el cual una empresa se asegura del número suficiente de personal y cumple con el objetivo de optimizar su estructura humana, previendo las futuras necesidades desde criterios de compromiso social y rentabilidad global, determinando el número ideal de empleados necesarios en cada momento, con la calificación o competencia oportuna y en los puestos adecuados en el presente y futuro previsible. Cuando se esté desarrollando el proceso de planificación y, por tanto, interactuando los distintos procesos clave de GRH que intervienen, deberá responderse a la pregunta: *¿Cómo lograr el mayor y más eficaz tributo de cada proceso clave de GRH a los objetivos estratégicos de la empresa?*
- No se puede identificar a la optimización de plantilla, o dicho de modo más preciso, a la *optimización del capital humano en la organización* con la reducción

de personal, porque aún conduciendo a determinada reducción ese no es el objetivo esencial, sino la elevación de la competencia de los empleados, su satisfacción laboral, el compromiso con la organización, el aumento de la productividad del trabajo y la rentabilidad empresarial. Si bien la expresión de cálculo $Nei = Q/ C$ es una referencia necesaria, no es suficiente en la determinación de plantilla. Se trata de valoraciones políticas, económicas y sociales que, como soluciones de compromiso, conducen no al cálculo sino a la determinación de plantilla. Y más, se trata de determinar la plantilla idónea o competente, y después seguirla en aras de su permanente optimización. Esas dos vertientes comprende el plan de optimización de plantillas.

- El proceso de mejoramiento continuo de la plantilla, capital humano u optimización de la estructura humana de la organización, se hace teniendo en cuenta como sistema un conjunto de indicadores tangibles e intangibles. Las personas y sus organizaciones son las portadoras del valor intangible. Ese valor intangible lo significan los conocimientos, habilidades, motivaciones, valores de personas y sus organizaciones, así como **know how**, **software**, documentos, relacionamientos y estructuras organizativas derivadas de ellas.
- Necesario es tener en cuenta el relativismo del conocimiento del valor intangible, así como la mediación de la práctica o la actividad en la aprehensión del subjetivismo del intangible, buscando correlacionarlo con indicadores empíricos o tangibles. El impacto del valor intangible no es directo ni inmediato, es indirecto y mediato; hay que considerar en su evaluación el contexto así como el conjunto o agrupación de intangibles donde se expresa.
- Existen dos tipos de auditorías en la GRH: la estratégica y la de funcionamiento. La primera, que se defiende con fuerza debido a la gestión estratégica de recursos humanos pretendida, tiene en su centro la evaluación de la adecuación o ajuste de las políticas y los procesos clave de GRH con la estrategia organizacional. La segunda, comprende el funcionamiento específico de los procesos clave (selección, planeación, desempeño, etc.). Puede hacerse una auditoría de funcionamiento sola; pero la auditoría estratégica no sería cabal si no es complementada con la de funcionamiento.
- En la auditoría estratégica debe darse respuesta a preguntas clave respecto al entorno, la aplicación de la estrategia y el interior de la empresa, complementada por la auditoría de funcionamiento. El CMI constituye una *“herramienta de gestión que traduce la estrategia de la empresa en un conjunto coherente de indicadores”*. Sin dudas, el CMI puede configurar una auditoría estratégica de la GRH y ha cobrado significativo auge en los últimos tiempos en su ámbito.
- La organización del trabajo, como sistema de trabajo de la empresa, comprende a los diferentes procesos de trabajo considerando a la vez a la seguridad e higiene del trabajo y las exigencias ergonómicas, con el objetivo de optimizar el trabajo vivo o capital humano. El diseño o rediseño de procesos de trabajo,

concebido como espiral dialéctica de perfeccionamiento empresarial o mejoramiento continuo en aras de la calidad requerida, es definitorio en la eficacia de la GRH. En el modelo GRH DPC la organización del trabajo se inserta en el concepto “*tecnología de las tareas*”, y deviene base técnica principal de la GRH.

- Las prioridades de los procesos son relativas, varían en dependencia del escenario estratégico en que se encuentre la organización. Uno de los criterios más importantes para establecer prioridades es el relativo “*al impacto de los procesos en los objetivos principales de la empresa*”. La técnica del Balance de procesos o balance de cargas y capacidades, es indispensable en los diseños de procesos de trabajo, garantizando el funcionamiento armónico de la producción junto a los recursos materiales y humanos que intervienen.
- Las malas condiciones de trabajo son antieconómicas, extremadamente antieconómicas. Las buenas condiciones de trabajo son decisivas en la preservación de la salud y el bienestar de los trabajadores, así como en la productividad del trabajo, los niveles permisibles o de confort de iluminación, ruido, ventilación, temperatura... y ¡limpieza!
- Por *disciplina laboral*, se entiende el cumplimiento de los objetivos del cargo o puesto de trabajo en correspondencia con los objetivos de la empresa, atendiendo a un conjunto de normas y procedimientos dados por la cultura organizacional establecida. El total de tiempo perdido por afectación de la disciplina laboral se identifica como TIDO, y sus distintos índices o conceptos de pérdidas deberá ser estudiados detenidamente en aras del incremento del AJL y la productividad del trabajo.
- La productividad del trabajo caracteriza el grado de eficiencia del trabajo vivo. Expresa la correlación entre los volúmenes de producción o de servicios (resultados o nivel de actividad) y los gastos de trabajo, considerando la calidad requerida y los niveles medios de habilidad e intensidad de trabajo existentes en la sociedad.
- La muy reciente gestión de competencias refuerza las perspectivas de la actual GRH, acarreando revolucionarias propuestas teóricas, donde aún no hay marcado consenso y la teoría del conocimiento asumida por los estudiosos y gestores es trascendente para su cabal comprensión. La acepción de competencia laboral supera a la de funciones tradicionales, consideradas como contenidos de cargos o puestos en un plano meramente cognitivo, fragmentadas y especializadas a la vez dado el enfoque tayloriano predominante. La unidad bio-psico-social implicada por la competencia laboral, es relevante en la comprensión del desempeño humano exitoso: la condición holística de las competencias laborales tiene en cuenta a la psicología y a la persona como un todo, beneficiando a las estrategias de GRH que sean asumidas, en particular aquellas relativas a selección de personal, formación, evaluación del desempeño

y compensación laboral. Hay que insistir en el logro y desarrollo de la competencia laboral “innovación”. Y hay que considerar la preeminencia de los valores éticos en el conjunto de las competencias laborales, así como en la formación.

- En la actividad del mejoramiento continuo, perfiles de cargo y procesos de trabajo se presuponen en los necesarios rediseños. No puede dejar de advertirse, que los perfiles de cargo por competencias concebidos están sujetos al movimiento, a la dialéctica del cambio, y no pueden convertirse en documentos muertos que constituyan barreras al desarrollo. Su dinamismo está condicionado esencialmente por los cambios en los procesos de trabajo y en las estrategias, así como en la cultura organizacional.
- El método **Delphi** por rondas en la determinación de los perfiles de cargo por competencias es de gran utilidad y responde bien a la concepción del “*traje a la medida*” o **ad hoc**. Las competencias clave de la organización deben ser consideradas junto a las estrategias de la institución, manteniendo un análisis sistemático sobre las brechas.
- La selección de personal es un proceso que es realizado mediante concepciones y técnicas efectivas, consecuente con la dirección estratégica de la organización y las políticas de GRH derivadas, con el objetivo de encontrar al candidato que mejor se adecue a las características requeridas presentes y futuras previsibles de un puesto y de una empresa concreta o específica. La selección de personal es un proceso clave de la GRH en íntima relación con las competencias laborales del puesto de trabajo, y las competencias clave del proceso de trabajo y la organización.
- La formación como proceso clave de la GRH es de la mayor importancia. Se considera el intangible supremo. Hoy la formación se identifica con la educación. En el ciclo de formación hay que conferir preeminencia a los valores. Deberá insistirse en que “*el diagnóstico de las necesidades de formación*” alcance el rigor científico técnico necesario, pues su repercusión es estratégica para cualquier organización contemporánea.
- La ventaja básica sostenible de las empresas en la “era digital” o “sociedad del conocimiento”, radicará en la renovación continuada de las competencias laborales de sus personas –prestando especial atención a la innovación y el autodesarrollo–, insertadas en una organización modificándose mediante un aprendizaje constante. La “Organización que aprende” otorgará definitivamente esa ventaja competitiva básica sostenible, aceptando el desafío del altísimo dinamismo del mundo globalizado, donde imprevisibilidad y turbulencias del entorno (o riesgos e incertidumbres) obligan a aprender rápido, muy rápido, para orientarnos con acierto y gestionar lo cambiado en su incesante negación de la negación y unidad y lucha de contrarios.

- Por compensación laboral, serán entendidas las acciones dirigidas a que los empleados alcancen los objetivos de la organización y satisfagan sus necesidades personales, cuyos efectos representan beneficios tanto para los empleados como para la organización, logrando que ambas partes cubran sus expectativas y perciban equidad a través del balance costo-beneficio que deberá ocasionar el desempeño. La compensación o estimulación al trabajo no puede desarrollarse como política o sistema al margen del proceso de la motivación. Atender y desarrollar en las personas las motivaciones intrínsecas de logro o autorrealización o autodesarrollo, son de especial importancia en el alto desempeño.
- El reconocimiento social significa un relevante estímulo espiritual, vinculado al concepto psicológico que es el reforzamiento positivo. El reconocimiento social se relaciona con la esencia social de la personalidad humana, de ahí su relevancia. A la estimulación espiritual habrá que prestarle cada vez más una esmerada atención científico técnica. Los sistemas de compensación laboral deberán ser cada vez más integrales, buscando preponderancia en la estimulación espiritual.
- El diseño de los sistemas de compensación laboral o de estimulación al trabajo están sujetos a un gran dinamismo; su efectividad hay que estarla evaluando constantemente, porque decae debido a que las personas cambian. Importante es percibir los sistemas de compensación laboral en su continuidad dialéctica, reflejada en el cambio incesante de las personas y de sus circunstancias o su entorno.
- La evaluación del desempeño, como proceso clave de GRH consistente en un procedimiento que pretende valorar, de la forma más sistemática y objetiva posible el rendimiento o desempeño de los empleados en la organización, no puede faltar en esta contemporaneidad. Tal proceso es un significativo instrumento para mejorar el desempeño, para determinar las necesidades de formación, para llevar a cabo la compensación y de manera especial para llevar a vías de hecho el ajuste o coherencia de la GRH con la estrategia organizacional, donde habrá de manifestarse que los desempeños individuales tributen al desempeño empresarial estratégico.
- La tecnología de evaluación del desempeño argumentada se sustenta en un conjunto de conceptualizaciones y de nexos técnico organizativos, habiendo partido de la asunción de una definición de competencia laboral, comprendida en las NC 3000-3002: 2007. El proceso se inicia con la planificación estratégica empresarial, una vez decidida la estrategia, y habiéndose definido al menos la misión y los objetivos estratégicos.
- Se manifiesta ese nexo entre evaluación individual y estratégica al implicar el ajuste, integración o correspondencia, mediante las “*conductas estratégicas*” que llegan a establecerse en las competencias laborales comprendidas en el perfil de

cargo, o en las tareas a considerar en los planes de trabajo individuales. A través de la tecnología argumentada, la evaluación del desempeño individual y la evaluación del desempeño organizacional en su devenir se expresan como unidad dialéctica.