



Universidad de la República  
Unidad de Capacitación  
José Jorge (Tito) Martínez Fontana  
Programa de Gestión Universitaria

# Gestión de Recursos Humanos



# LA ERA DE LA INFORMACIÓN O DEL CONOCIMIENTO





# LAS TRES ETAPAS DE LA ORGANIZACIONES EN EL SIGLO XX

	<b>Era de la industrialización clásica</b>	<b>Era de la industrialización neoclásica</b>	<b>Era de la información</b>
<b>Períodos</b>	1900-1950	1950-1990	Después de 1990
<b>Estructura organizacional predominante</b>	Burocrática, funcional, piramidal, centralista, rígida e inflexible. Énfasis en los órganos	Mixta, matricial, con énfasis en la departamentalización por productos o servicios o unidades estratégicas de negocios	Fluida, ágil y flexible; totalmente descentralizada. Énfasis en las redes de equipos multifuncionales
<b>Cultura organizacional predominante</b>	Teoría X. Enfoque en el pasado, en las tradiciones y en los valores conservadores	Transición: enfoque en el presente y en lo real. Énfasis en la adaptación al ambiente. Valoración de la renovación y la revitalización	Teoría Y. Enfoque en el futuro y en el destino. Énfasis en el cambio y en la innovación. <b>Valoración del conocimiento y la creatividad</b>

Chiavenato, 2002.



# LAS TRES ETAPAS DE LA ORGANIZACIONES EN EL SIGLO XX

	<b>Era de la industrialización clásica</b>	<b>Era de la industrialización neoclásica</b>	<b>Era de la información</b>
<b>Períodos</b>	1900-1950	1950-1990	Después de 1990
<b>Ambiente organizacional</b>	Estático, previsible, pocos cambios y graduales. Pocos desafíos ambientales	Intensificación y aceleración de los cambios ambientales	Variable, imprevisible, turbulento, con grandes e intensos cambios
<b>Modos de tratar a las personas</b>	Las personas elaboran productos inertes y estáticos. Énfasis en las normas y en los controles rígidos	Las personas son recursos organizacionales que deben ser administrados. Énfasis en los objetivos organizacionales	Las personas son seres humanos proactivos e inteligentes que deben ser impulsados. Énfasis en la libertad
<b>Administración de personas</b>	Relaciones industriales	Administración de recursos humanos	Gestión del talento humano

Chiavenato, 2002.



# DESAFÍOS DEL TERCER MILENIO



Chiavenato, 2002.



# LA COMPETENCIA EN LA ERA DE LA INFORMACIÓN

- El entorno de la información exige tener nuevas capacidades para obtener el éxito competitivo. La habilidad de una empresa para movilizar y explotar sus activos intangibles o invisibles, se ha convertido en algo mucho más decisivo que invertir y gestionar sus activos tangibles y físicos.

Kaplan, R. y Norton, D. 1997.



# ACTIVO INTANGIBLE

- La economía del conocimiento supone que la producción es realizada por la explotación de activos intangibles, que están incorporados en los bienes o comercializados directamente.
- Activo intangible: son fuentes de beneficios probables y carentes de sustancia física (Cañibano, García-Ayuso y Sánchez, 1999). Son recursos no monetarios, que en combinación son capaces de producir beneficios para una compañía.
- La gran mayoría de los activos intangibles, son activos intensivos en conocimiento.





# ACTIVO INTANGIBLE

- La diferencia del valor de mercado de una acción en relación con su valor contable, da cuenta de la existencia de los activos intangibles y de su incidencia directa en la generación de beneficios.
- Los resultados de una investigación en una muestra de 300 empresas estudiadas en el período 1954-1993, arroja que la diferencia promedio entre el valor de mercado y el valor contable de las acciones es de **2,8**.

Baruch Lev, 1997.







# CAPITAL INTELECTUAL





# CAPITAL INTELECTUAL

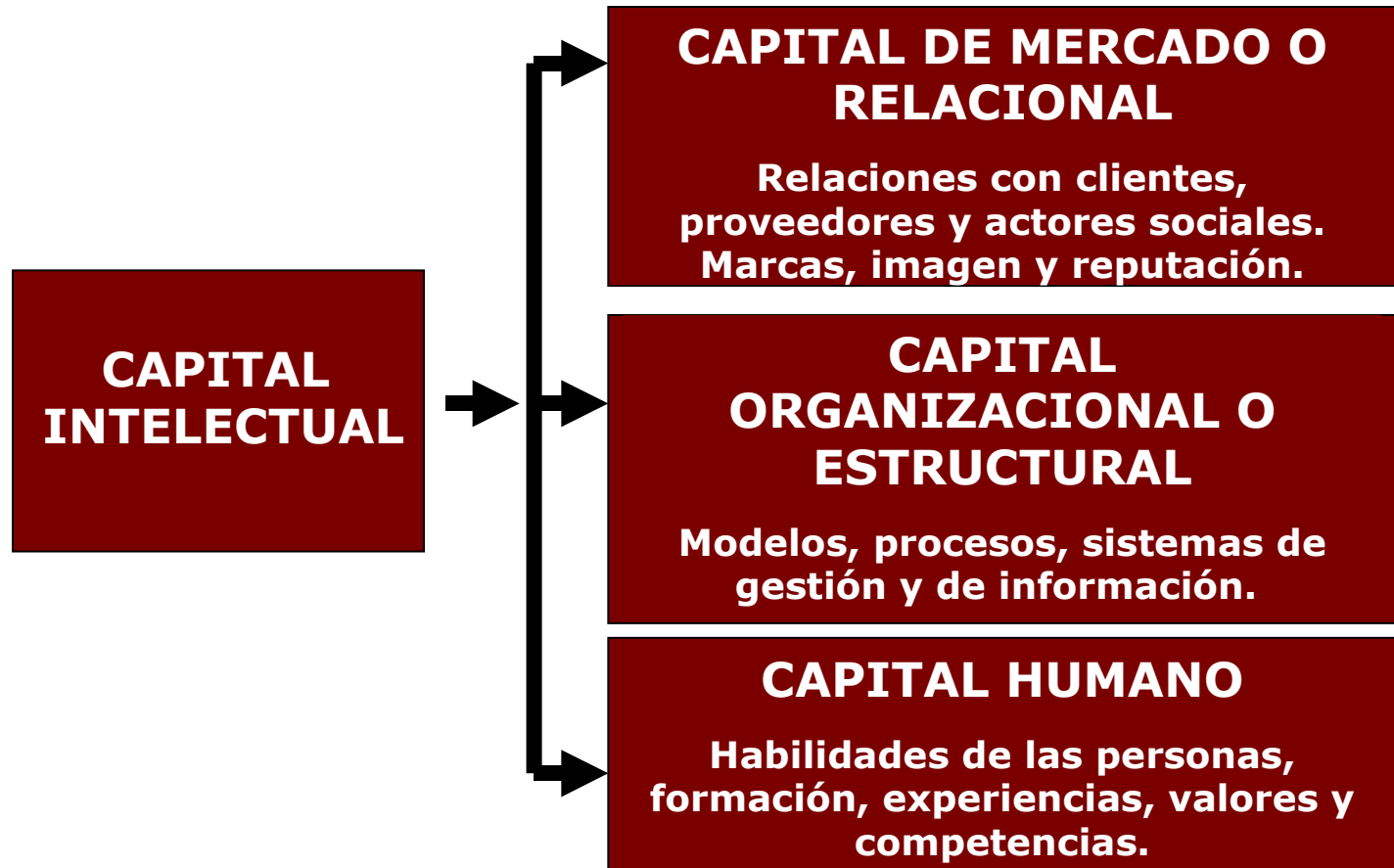
## DEFINICIÓN

- La combinación de activos intangibles (Brooking).
- El material intelectual -conocimientos, información, propiedad intelectual, experiencia- que pueden ser utilizados para crear riqueza (Stewart).
- La suma del conocimiento convertido en marcas, productos y procesos (Ross et al.).
- Conocimientos, experiencias, tecnología organizacional y relaciones con clientes que otorgan una ventaja competitiva (Edvinsson y Malone).
- El conocimiento convertido en ingresos (Sullivan).





# CAPITAL INTELECTUAL





# CAPITAL INTELECTUAL

## DEFINICION

- El conjunto de recursos intangibles de la organización que tienen la capacidad de generar valor en el presente o en el futuro.





# CAPITAL HUMANO





# CAPITAL HUMANO

## DEFINICIONES

- Conocimiento que adquieren los individuos a lo largo de su vida para producir bienes, servicios o ideas bajo condiciones tanto de mercado como de no mercado (Riel Miller).
- Conocimiento, capacidades, competencias y otros atributos encapsulados en los individuos y en las organizaciones, que han sido adquiridos a lo largo de su vida y que son utilizados para la producción de bienes, servicios o ideas en circunstancias de mercado (Sven-Age Westphalen).





# CAPITAL HUMANO CONSIDERACIONES

- El Capital Humano está conformado por las cualidades de los individuos (conocimiento y/o capacidades, competencias).
- Económicamente es relevante y puede ser individual u organizacional.
- El aprendizaje ocurre por vías formales e informales.

CIDEC, 2000.



# CAPITAL HUMANO

## DEFINICION

- El conocimiento, las capacidades y las competencias contenidas en los individuos que son relevantes para la actividad económica.

OCDE, 2000.







# ESTRATEGIA Y GESTIÓN DE LAS ORGANIZACIONES





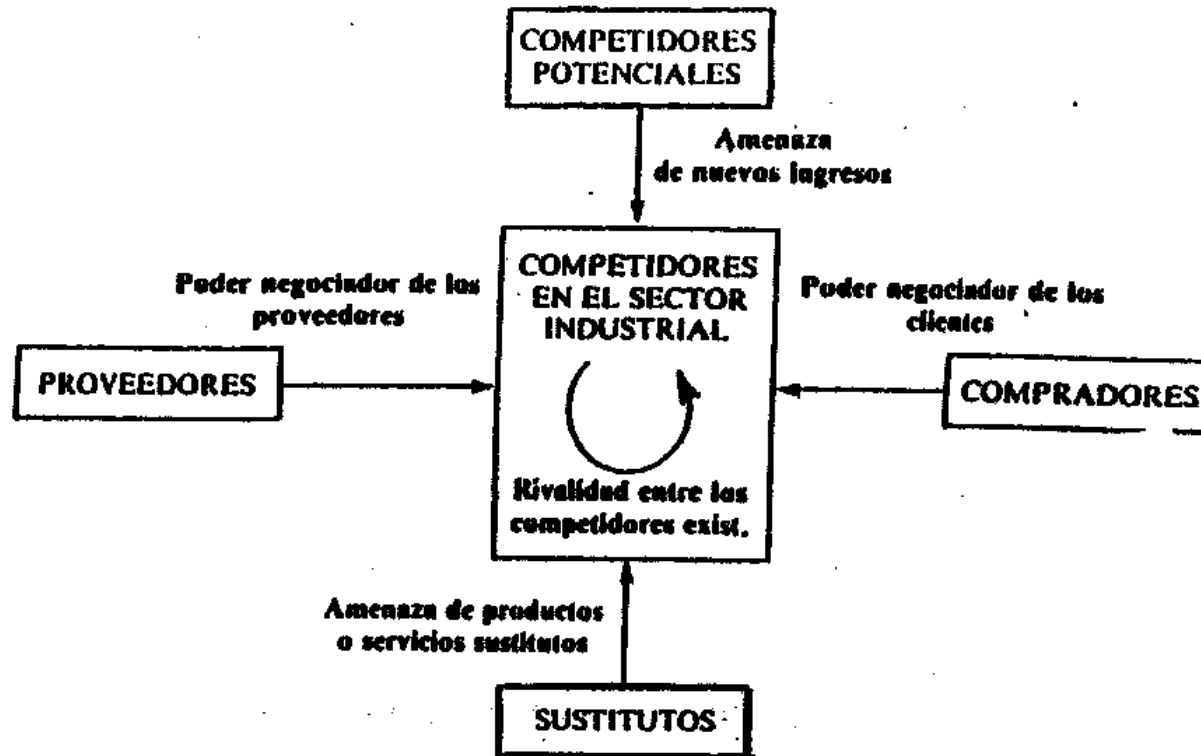
# ESTRATEGIA

- Eficacia operativa y estrategia son fundamentales para un buen desempeño de una empresa.
- **Eficacia operativa:** Desempeñar actividades similares a las desempeñadas por la competencia, pero en mejor forma. La eficacia operativa incluye la eficiencia y refiere a cualquier tipo de práctica que habilite a la empresa a utilizar mejor sus recursos.
- **Estrategia:** Desempeñar actividades diferentes a las de la competencia, o desempeñar actividades similares en forma diferente. Implica elegir deliberadamente un conjunto diferente de actividades para brindar una mezcla única de valor. Una posición estratégica no es sostenible a menos que se produzcan trade-offs con otras posiciones.
- Los trade-offs se requieren por inconsistencia de imagen o reputación, surgen por las propias actividades y surgen de las limitaciones en la coordinación interna y el control.





# FUERZAS QUE MUEVEN LA COMPETENCIA EN UN SECTOR INDUSTRIAL



\* Porter, M.



# DIRECCIÓN Y GESTIÓN ESTRATÉGICA POR COMPETENCIAS

- Para fortalecer a la empresas en entornos imprevisibles, ha surgido un paradigma centrado en las competencias, capacidades y habilidades como recursos estratégicos, sobre los cuales se basa una ventaja competitiva sostenible.
- Una de estas propuestas se centra en las competencias tecnológicas (Prahalad y Hamel).
- Otra propuesta señala las capacidades, abarcando todas las actividades involucradas en la cadena de valor (Stalk, Evans y Shulman).

CIDEC, 2000.



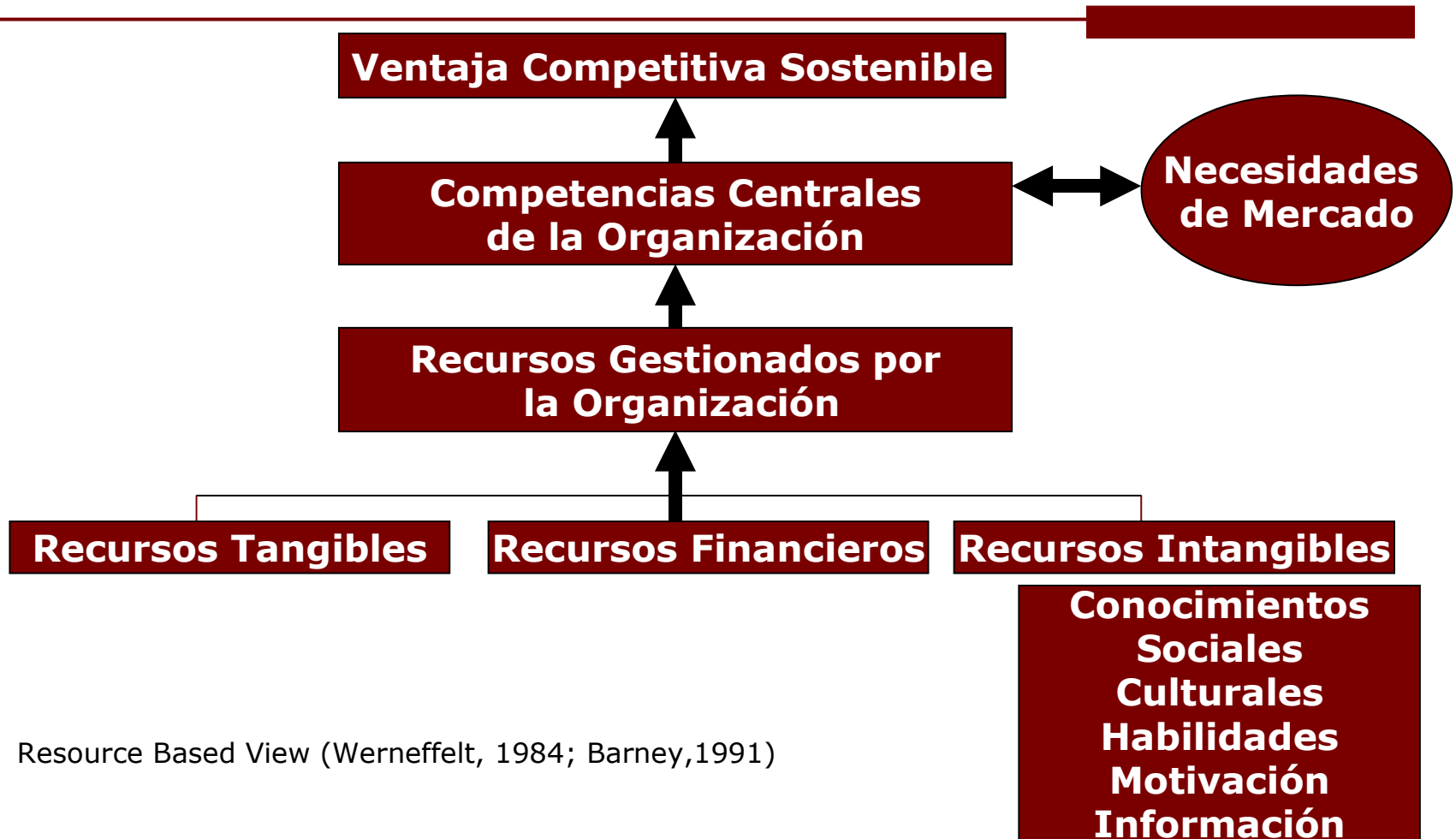
# DIRECCIÓN Y GESTIÓN ESTRATÉGICA POR COMPETENCIAS

- Estos enfoques se centran en el carácter dinámico de la estrategia y se preocupan por los aspectos conductuales de ésta. De “cómo” competir más que de “dónde”.
- Proponen que la consecución de una ventaja competitiva sostenible debe basarse en los recursos y en las habilidades “internas” de la organización, en contraposición a las fuentes de ventaja competitiva “externa”.
- Se privilegia la Gestión de activos intangibles, tanto de Conocimiento como de Capital Humano.

CIDEC, 2000.



# VENTAJA COMPETITIVA SOSTENIBLE GESTIÓN DE ACTIVOS INTANGIBLES



Resource Based View (Werneffelt, 1984; Barney, 1991)



# GESTIÓN DE CAPITAL HUMANO: GENERANDO TALENTO HUMANO





# LAS TRES ETAPAS DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

<b>Características</b>	<b>Relaciones Industriales</b>	<b>Administración de Recursos Humanos</b>	<b>Gestión del Talento Humano</b>
<b>Formato de Trabajo</b>	Centralización total de las operaciones en el órgano de Recursos Humanos	Responsabilidad de línea y función de staff	Descentralización hacia los gerentes y sus equipos
<b>Nivel de actuación</b>	Burocracia operacional	Departamentalizada y táctica	Focalización global y estratégica en el negocio
<b>Autoridad que ordena la acción</b>	Decisiones originadas en la cúpula de la organización y acciones centralizadas en el órgano de Recursos Humanos	Decisiones originadas en la cúpula del área y acciones centralizadas en el órgano de Recursos Humanos	Decisiones y acciones en el gerente y su equipo de trabajo

Chiavenato, 2002.





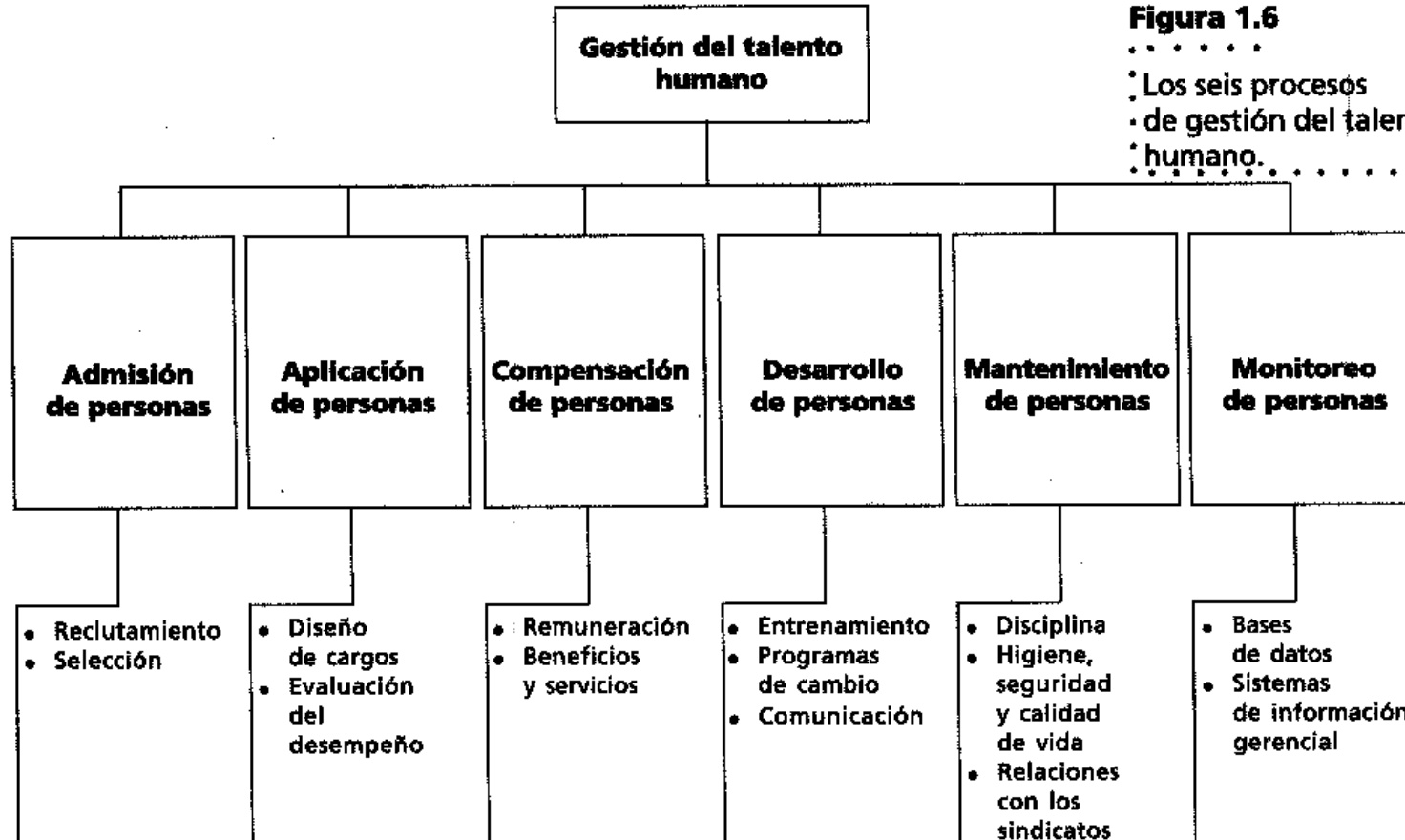
# LAS TRES ETAPAS DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

<b>Características</b>	<b>Relaciones Industriales</b>	<b>Administración de Recursos Humanos</b>	<b>Gestión del Talento Humano</b>
<b>Tipo de actividad</b>	Ejecución de servicios especializados. Centralización y aislamiento del área	Consultoría interna y prestación de servicios especializados	Consultoría interna. Descentralizar y compartir
<b>Principales actividades</b>	Admisión, desvinculación, control asistencia y puntualidad, legislación laboral, disciplina, relaciones sindicales, orden	Reclutamiento, selección, capacitación, administración de salarios, beneficios, higiene y seguridad, relaciones sindicales	Cómo pueden los gerentes y sus equipos elegir, entrenar, liderar, motivar, evaluar y compensar a sus participantes
<b>Misión del área</b>	Vigilancia, coerción, coacción, castigos. Aislamiento social de las personas	Atraer y mantener los mejores empleados	Crear la mejor empresa y la mejor calidad en el trabajo

Chiavenato, 2002.



# PROCESOS EN LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO



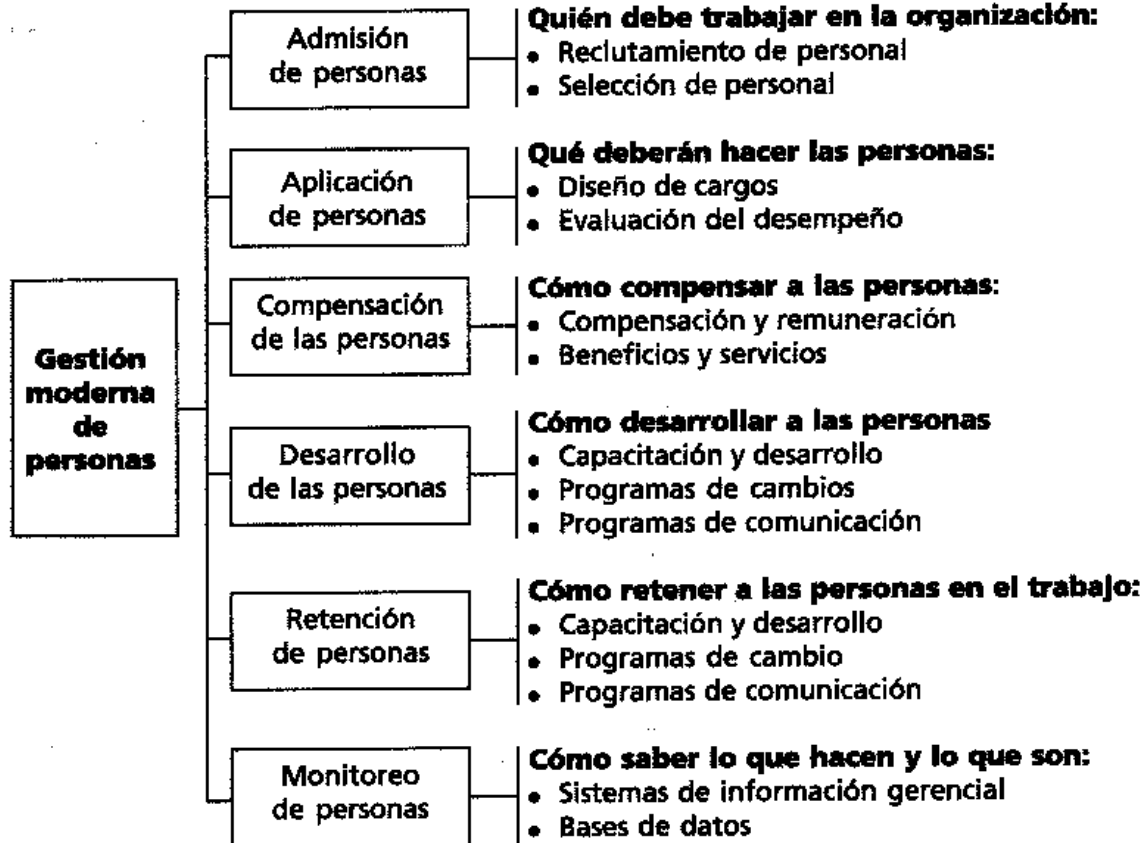
**Figura 1.6**

.....  
• Los seis procesos  
• de gestión del talento  
• humano.....

Chiavenato, 2002.



# PROCESOS EN LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

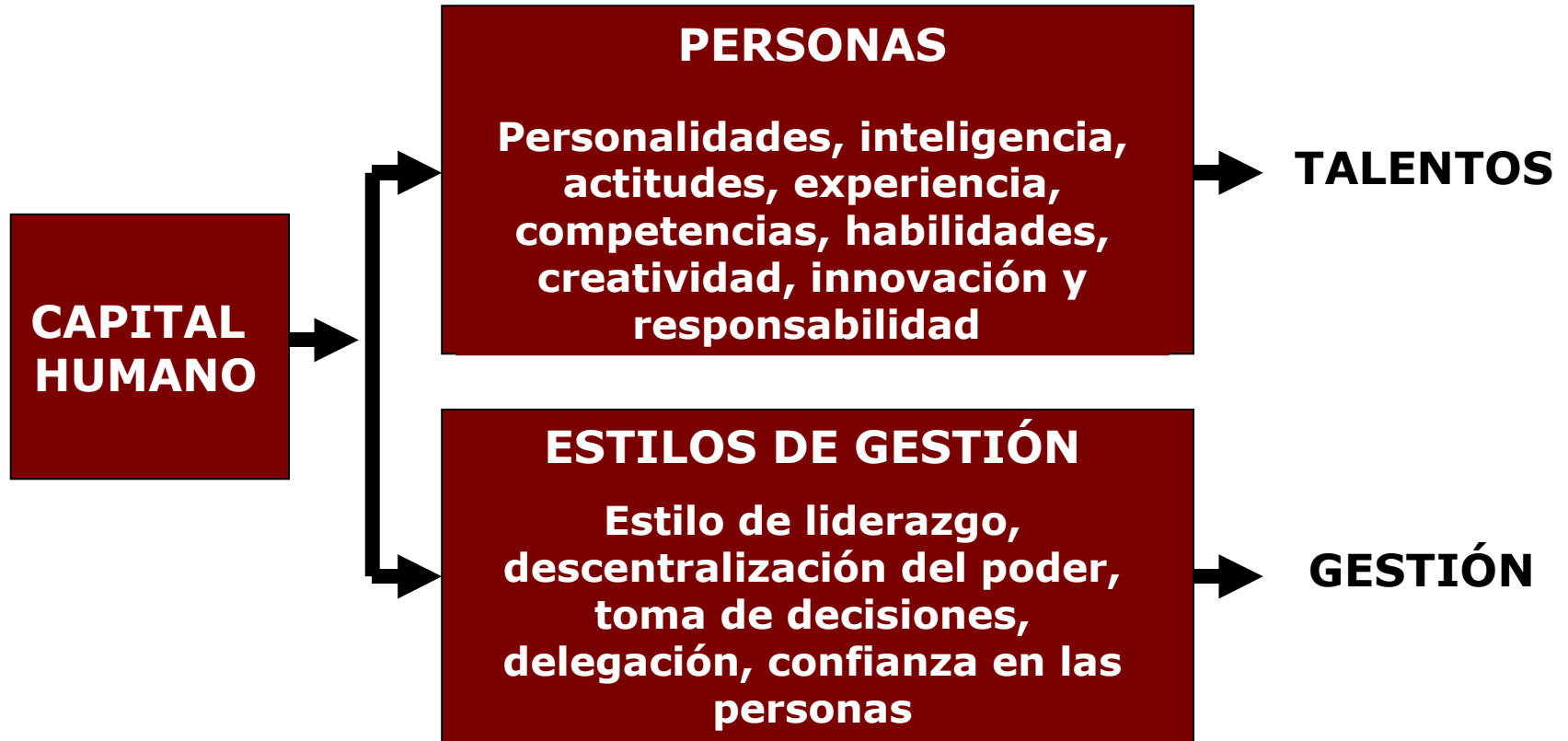


**Figura 1.9**  
Principales procesos de gestión del talento humano.

Chiavenato, 2002.



# CAPITAL HUMANO Y TALENTO HUMANO



Modificado de Chiavenato, 2005.



# GESTIÓN DEL TALENTO Y DEL CONOCIMIENTO





# GESTIÓN DE CAPITAL HUMANO: GENERANDO TALENTO HUMANO

- La difusión de la importancia de los activos intangibles, como el conocimiento, propicia una mayor receptividad al aporte de la Gestión de Capital Humano y del Talento, en el logro de los objetivos organizacionales.
- La Gestión del Conocimiento y de Capital Humano combinadas produce Talentos que reproducen y aumentan el conocimiento, es decir la ventaja competitiva sostenible.



# GENERANDO TALENTO HUMANO

- “Las personas constituyen el principal activo de la Organización, de ahí la necesidad de que ésta sea más consciente y esté más atenta de los empleados.
- Las Organizaciones exitosas perciben que sólo pueden crecer, prosperar y mantener su continuidad si son capaces de optimizar el retorno sobre las inversiones de todos los socios, en especial de los empleados.”

Chiavenato, 2002.





# LA FUNCIÓN DE RECURSOS HUMANOS: MITOS Y REALIDADES

- Los departamentos de RRHH sólo se preocupan por la gente
- Cualquiera se puede dedicar a una función de RRHH
- Los RRHH tienen que ver con los aspectos soft de la organización y por esto no se debe hacer énfasis en los resultados
- La gestión de RRHH se debe centrar en la rebaja de costos
- RRHH es la policía de las normas, políticas en la organización
- No están diseñados para hacer terapia corporativa su misión es que los empleados sean más competitivos y desarrollados
- Las actividades de RRHH se deben basar en teoría e investigación y en la comprobación práctica de la teoría
- El impacto de la gestión de RRHH sobre los resultados del negocio pueden y deben medirse y traducirse en indicadores financieros
- Las prácticas de RRHH deben generar valor aumentando el capital humano





# LA FUNCIÓN DE RECURSOS HUMANOS: MITOS Y REALIDADES

- RRHH está lleno de nuevas modas
- La gente de RRHH debe ser agradable
- RRHH es una tarea de RRHH
- RRHH debe ser un socio de los gerentes de línea para administrar las prácticas y políticas de la organización
- Las prácticas de RRHH han evolucionado en el tiempo. Estas se deben aplicar con menos jerga y más profesionalidad
- Los especialistas de RRHH deben ser confrontativos y desafiar el status quo
- La función de RRHH es una responsabilidad de línea y una función de staff





# PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS

- Se trata de convertir las estrategias organizacionales en prioridades para las personas que la integran.
- La Dirección de los Recursos Humanos debe ir alineada a la Estrategia de la organización.
- Recursos Humanos como socio estratégico.





# POLÍTICAS DE RECURSOS HUMANOS

- Son reglas establecidas para administrar funciones y tener seguridad de que sean desempeñadas de acuerdo a los objetivos deseados.
- Surgen en función de la racionalización, filosofía y cultura de la organización.





# CARACTERÍSTICAS

- Estabilidad
- Consistencia
- Flexibilidad
- Generalidad
- Claridad y simplicidad





# PRÁCTICAS DE RECURSOS HUMANOS

- Consiste en la realización de las funciones propias de las dimensiones que componen el conjunto de la Gestión de Recursos Humanos.





- En esta presentación se expresan conceptos tomados de varios autores, únicamente con propósitos de exposición didáctica.

