

**GRADO EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE
EMPRESAS**

CURSO ACADÉMICO 2024-2025

**DE LA ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL A LA
GESTIÓN ESTRATEGICA DEL TALENTO: EVOLUCIÓN
HISTORICA DE LOS RECURSOS HUMANOS EN LAS
EMPRESAS**

**FROM PERSONNEL ADMINISTRATION TO STRATEGIC
TALENT MANAGEMENT: HISTORICAL EVOLUTION OF
HUMAN RESOURCES IN COMPANIES**

AUTOR: Gabriel Viar Pereda

DIRECTOR: Alberto García Cerro

JULIO DE 2025

**DE LA ADMINISTRACION DE PERSONAL A LA GESTIÓN ESTRATEGICA DEL
TALENTO: EVOLUCIÓN HISTORICA DE LOS RECURSOS HUMANOS EN LAS
EMPRESAS**

CONVOCATORIA DE DEFENSA: JULIO, 2025

DECLARACIÓN RESPONSABLE

La persona que ha elaborado el TFG que se presenta es la única responsable de su contenido. La Universidad de Cantabria, así como quien ha ejercido su dirección, no son responsables del contenido último de este Trabajo.

En tal sentido, Don/Doña Gabriel Viar Pereda se hace responsable:

1. *De la AUTORÍA Y ORIGINALIDAD del trabajo que se presenta.*
 2. *De que los DATOS y PUBLICACIONES en los que se basa la información contenida en el trabajo, o que han tenido una influencia relevante en el mismo, han sido citados en el texto y en la lista de referencias bibliográficas.*
- Asimismo, declara que el Trabajo Fin de Grado tiene una extensión de máximo 10.000 palabras, excluidas tablas, cuadros, gráficos, bibliografía y anexos.

Fdo.:

INDICE

RESUMEN	5
ABSTRACT	5
INTRODUCCION	6
1.- PLANTEAMIENTO DEL TEMA	6
1.1.- Relevancia y objetivos de la investigación	7
1.1.1.- Objetivo general de la investigación.....	8
1.1.2.- Objetivos específicos	8
1.2.- Metodología empleada	8
2.-MARCO TEÓRICO	8
2.1.- Definición y evolución de los Recursos Humanos.....	8
2.2.- Principales teorías de Recursos Humanos	9
2.2.1.- Teoría Clásica.....	9
2.2.1.1.-Teoría de Taylor y Fayol	9
2.2.2.- Teoría del Comportamiento	9
2.2.2.1.- Elton Mayo	10
2.2.2.2.- Abraham Maslow	10
2.2.2.3.- Douglas McGregor	10
2.2.2.4.- Frederick Herzberg	11
2.3.- Modelos en la gestión de RRHH.....	12
2.3.1.- Modelo de Werther y Davis.....	12
2.3.2.- Modelo de Besseyre Des Horts	13
2.3.3.- Modelo de Beer	14
2.3.4.- Modelo de Cascio	14
2.3.5.- Modelo de Dessler	14
2.3.6.- Modelo de Chiavenato	15
2.3.7.- Modelo de Milkovich y Boudreau	15
2.3.8.- Modelo de Ivancevich	16
2.3.9.- Modelo de Dolan, Schuler y Valle	16
2.3.10. - Modelo AMIGO	17
2.4.- Transición de la visión de las empresas de la administración de personal a la gestión estratégica del talento	17
2.4.1.- Etapa Industrial.....	18
2.4.2.- Etapa Científica	18
2.4.3.- Etapa Humana.....	18
2.4.4.- Etapa Contigencial.....	18
2.4.5.- Etapa Estratégica	19
2.4.6.- Etapa de la Información	19

**DE LA ADMINISTRACION DE PERSONAL A LA GESTIÓN ESTRATEGICA DEL
TALENTO: EVOLUCIÓN HISTORICA DE LOS RECURSOS HUMANOS EN LAS
EMPRESAS**

3.- EVOLUCIÓN HISTÓRICA DE LOS RECURSOS HUMANOS EN LAS EMPRESAS	19
4.- EJEMPLOS DE LA EVOLUCIÓN DE RRHH EN EMPRESAS MULTINACIONALES.....	20
4.1.- Ford Motor Company	20
4.2.- Heineken	21
4.3.- FedEx Corporation.....	21
CONCLUSIONES	22
BIBLIOGRAFÍA.....	22

RESUMEN

El propósito de esta investigación es examinar la evolución de la administración de Recursos Humanos desde una perspectiva administrativa hacia una más estratégica. Ante los significativos cambios en el ámbito empresarial, las organizaciones se ven en la necesidad de crear enfoques que integren la gestión del talento humano de manera holística, ya que este elemento es crucial para el logro del éxito empresarial. La capacidad de adaptarse se convierte en una competencia vital, ya que las organizaciones deben reaccionar ante transformaciones estratégicas y retos del mercado con el fin de sostener su ventaja competitiva. A través del tiempo, la conceptualización de la función de Recursos Humanos ha evolucionado, transitando de ser considerada un costo a convertirse en un motor estratégico esencial, donde una adecuada gestión del talento influye directamente en la innovación y la capacidad de adaptación de las organizaciones.

Esta investigación abarca el análisis de cómo la globalización ha modificado el rol de Recursos Humanos, abordando su evolución, modelos de gestión y características contemporáneas. Para alcanzar estos objetivos, se aplica una metodología descriptiva y documental, que incluye la revisión de materiales, investigaciones anteriores y literatura académica. El marco teórico establece que los Recursos Humanos comprenden a los individuos motivados que ayudan a lograr los objetivos organizacionales. Con el tiempo, este concepto ha evolucionado, incorporando diversas teorías que ofrecen distintos enfoques sobre su gestión.

La investigación demuestra como la gestión de RRHH ha evolucionado hacia una función estratégica, reconociendo al capital humano como un recurso fundamental . El estudio subraya la importancia de la gestión estratégica en RRHH, que capacita a las organizaciones para analizar su entorno, competencia, normativas y nuevas tecnologías, convirtiéndose en una base indispensable para la supervivencia y el triunfo. La globalización ha transformado la forma en que se lleva a cabo esta gestión, lo que exige a las empresas adaptarse y prosperar en un contexto cada vez más complejo e interconectado. Al enfocar su atención en la investigación continua y en la adaptación a cambios significativos, las organizaciones pueden crear estructuras que maximicen el uso de sus recursos y, al mismo tiempo, fomenten un ambiente laboral que aprecie tanto la satisfacción como el desarrollo del talento humano.

ABSTRACT

The purpose of this research is to examine the evolution of Human Resources management from an administrative perspective to a more strategic one. Given the significant changes in the business environment, organizations are faced with the need to create approaches that integrate human talent management holistically, as this element is crucial to achieving business success. The ability to adapt becomes a vital competency, as organizations must react to strategic transformations and market challenges in order to sustain their competitive advantage. Over time, the conceptualization of the Human Resources function has evolved, moving from being considered a cost to becoming an essential strategic driver, where adequate talent management directly influences innovation and the adaptability of organizations.

DE LA ADMINISTRACION DE PERSONAL A LA GESTIÓN ESTRATEGICA DEL TALENTO: EVOLUCIÓN HISTORICA DE LOS RECURSOS HUMANOS EN LAS EMPRESAS

This research covers the analysis of how globalization has changed the role of Human Resources, addressing its evolution, management models, and contemporary characteristics. To achieve these objectives, a descriptive and documentary methodology is applied, which includes the review of materials, previous research, and academic literature. The theoretical framework establishes that Human Resources comprise the motivated individuals who help achieve organizational objectives. Over time, this concept has evolved, incorporating various theories that offer distinct approaches to its management. The research demonstrates how HR management has evolved into a strategic function, recognizing human capital as a fundamental resource. The study underscores the importance of strategic HR management, which enables organizations to analyze their environment, competition, regulations, and new technologies, becoming an indispensable foundation for survival and success.

Globalization has transformed the way this management is carried out, requiring companies to adapt and thrive in an increasingly complex and interconnected context. By focusing their attention on continuous research and adaptation to significant changes, organizations can create structures that maximize the use of their resources while fostering a work environment that values both the satisfaction and development of human talent.

INTRODUCCION

El ser humano es esencial para el progreso, la sostenibilidad y el triunfo de cualquier entidad. Es bien conocido que no se puede considerar a una entidad como tal si no dispone de personal en diversos niveles que garantice la realización de las tareas y funciones necesarias para su operatividad. Sin embargo, contar solo con personal disponible no garantiza el éxito de la organización. De hecho, muchas empresas han experimentado un estancamiento en su crecimiento o incluso han cerrado, debido a las enormes pérdidas causadas por una mala administración en el ámbito de recursos humanos. Una manera de evaluar la imagen de una organización es a través de la cantidad de demandas laborales que se acumulan, las sanciones que han enfrentado y el índice de rotación de su personal. Cuanto más alto sean estos tres indicadores, menor será la reputación de la empresa.

Por otro lado, las organizaciones que han puesto en marcha políticas que fomentan una cultura organizacional saludable, una dirección efectiva del talento humano, estrategias de promoción y desarrollo profesional, y que mantienen un bajo índice de rotación junto con atractivas oportunidades laborales, evidencian una buena administración de recursos humanos, donde el enfoque trasciende los incentivos financieros.

1.- PLANTEAMIENTO DEL TEMA

La globalización nos lleva a entender que el mercado abarca todo el planeta, lo que significa que es necesario crear estrategias de negocio que consideren los recursos sin importar su localización, clientes de todos los rincones del mundo, proveedores de diversas regiones, todo con el propósito de mejorar la gestión empresarial. Por lo tanto, es fundamental ver la economía de mercado como el ámbito natural donde operan las empresas. Es por esto, que en un entorno que cambia constantemente, las empresas

logran sus objetivos al combinar de manera efectiva sus recursos y estrategias, haciéndose sumamente necesario para las organizaciones, gestionar y capacitar a su personal, el cual en la actualidad, juega un papel fundamental ya que su éxito o fracaso dependen de ello. Frente a estos retos, las empresas deben ser lo suficientemente ágiles para cambiar por completo cómo operan, adaptándose a las variaciones estratégicas y a los desafíos del mercado.

Para lograr una ventaja competitiva, es esencial observar de cerca el entorno, buscando oportunidades externas y mejorando las habilidades dentro de la organización. Así, las compañías han pasado de ser fijas a moverse en un entorno dinámico, que plantea altas exigencias que requieren una visión completa e integrada. Por eso, es vital que las entidades sigan investigando su entorno, especialmente el sector en el que están, ya que esto impacta en la dirección estratégica a través de diversas decisiones. Es en este momento donde la administración estratégica jugará un papel clave al estudiar el entorno, los competidores, las leyes del gobierno y las nuevas tecnologías, ya que estos factores son cruciales para garantizar la continuidad y, posiblemente, el éxito de las empresas. Por eso, es importante ver a las organizaciones de manera integral. Asimismo, esto implica que quienes toman decisiones deben adoptar y ajustar formas de pensar que conecten sus ideas sobre el mundo y las partes involucradas (Chiavenato y Sapiro, 2011).

Este enfoque, que se basa en una idea tradicional, ha avanzado y se ha expandido con perspectivas modernas, sumándose a avances presentes en textos especializados (Thompson y Strickland, 2001; David, 2003; Chiavenato, 2001; Hitt y otros, 2004; entre otros). Estos desarrollos abarcan definiciones, elementos y etapas fundamentales que amplían y enriquecen la visión de la gestión en las organizaciones de hoy.

En la actualidad, se han adoptado en la administración moderna nuevos enfoques conceptuales que han sustituido términos como Recurso Humano o Capital Intelectual. Ahora se utilizan términos como Talento Humano y Socios Estratégicos, tal como señala Ulrich en 2004, para describir las habilidades y competencias asociadas con los profesionales en el área de Recursos Humanos:

(...) cuando los profesionales de Recursos Humanos actúan como socios de los negocios cumplen muchas Funciones, una de las cuales es convertir la estrategia en Acción. Funcionar como socios estratégicos significa: Crear una arquitectura organizativa y ser capaces de usarla para traducir la estrategia en acción. Aprender a hacer efectivos diagnósticos de la organización, formulando las preguntas adecuadas y generando prácticas creativas y útiles. Ser capaces de fijar prioridades para la concreción de iniciativas y hacer su correspondiente seguimiento hasta una feliz conclusión. (p. 26).

1.1.- Relevancia y objetivos de la investigación

Esta investigación revela el pulso de la competitividad en el mercado laboral español, demostrando que la forma en que se gestionan las personas determina la capacidad de las empresas para innovar, adaptarse y, en última instancia, prosperar frente a los

DE LA ADMINISTRACION DE PERSONAL A LA GESTIÓN ESTRATEGICA DEL TALENTO: EVOLUCIÓN HISTORICA DE LOS RECURSOS HUMANOS EN LAS EMPRESAS

desafíos económicos y globales. El capital humano dejó de ser un simple gasto para convertirse en el motor estratégico de cualquier organización. Esta transición no es una mera tendencia, sino una necesidad imperante para la supervivencia y el florecimiento empresarial. La evolución histórica de gestión de recursos humanos en las empresas, radica en entender cómo las fuerzas de la globalización han moldeado y continúan transformando su función impactando directamente en la capacidad de las organizaciones para atraer, desarrollar y retener el talento necesario para prosperar en un entorno cada vez más complejo e interconectado.

1.1.1.- *Objetivo general de la investigación*

Analizar la evolución de la función de Recursos Humanos y los desafíos que se presentan a consecuencia de la globalización.

1.1.2.- *Objetivos específicos*

- Entender los comienzos y el desarrollo de la labor del área de Recursos Humanos.
- Describir los distintos modelos de recursos humanos.
- Exponer los variados enfoques sobre la gestión de personal.
- Reconocer las características que definen el ámbito de los recursos humanos en el presente.
- Evaluar la administración de la función de recursos humanos en relación con la llegada de la globalización.

1.2.- **Metodología empleada**

En esta investigación, se utiliza el método descriptivo, que según Caldúch, busca “proporcionar un primer entendimiento de la realidad tal como se observa directamente por el analista y/o el conocimiento adquirido mediante la lectura o el estudio de la información suministrada por otros autores” (Caldúch, 1991, pág. 26). Por lo tanto, este trabajo se enfocará en detallar todos los aspectos que conforman la función de recursos humanos, su desarrollo y situación actual, enfoques teóricos y técnicas utilizadas, hasta llegar a describir las acciones que se han implementado para enfrentar las necesidades de producción en un contexto de pandemia.

En cuanto al diseño de la investigación, se trata de un estudio documental, ya que su base se encuentra en la recopilación de documentos bibliográficos, investigaciones previas y artículos científicos, además de informes publicados y fundamentos legales, utilizando tanto fuentes primarias como secundarias.

2.-**MARCO TEÓRICO**

2.1.- **Definición y evolución de los Recursos Humanos**

Werther y Davis (2000, p. 573) señalan que se trata del conjunto de individuos dispuestos, capacitados y motivados para colaborar en el logro de las metas de la

empresa. Por su parte, Chiavenato (2007, p. 94) menciona que los recursos humanos son las personas que se unen, se quedan y están activamente involucradas en la organización, sin importar su nivel de autoridad o sus funciones. Dado esto, los autores referidos concuerdan en que el recurso humano abarca a aquellos que laboran en la organización, sin tener en cuenta su posición jerárquica, y que contribuyen de forma activa al cumplimiento de los objetivos generacionales. Así, los autores indicados coinciden en que el recurso humano es el conjunto de personas que forman parte de la organización, sin considerar su rango jerárquico, y que participan de manera activa en la consecución de los objetivos de la organización.

2.2.- Principales teorías de Recursos Humanos

El concepto de Recursos Humanos (RRHH) proviene de las Ciencias Sociales y la Economía Política, donde se entiende el trabajo como uno de los elementos de la producción, junto con el capital y la tierra, de acuerdo con la teoría de Adam Smith. Hoy en día, se entiende que el aspecto tecnológico es igualmente esencial en la fabricación, lo que amplía la comprensión de la creación de productos y servicios. A continuación, se presentan las diferentes ideas que han aparecido con el avance de este elemento clave para la gestión de personal.

2.2.1.- Teoría Clásica

2.2.1.1.-Teoría de Taylor y Fayol

A lo largo del tiempo, los Recursos Humanos han evolucionado según las circunstancias sociales y económicas. En 1911, Frederick W. Taylor, un pionero de la Administración Científica, fue clave al introducir métodos organizados para mejorar la productividad laboral al final del siglo XIX. Su obra más conocida, "Los Principios de la Administración Científica", argumenta a favor de la especialización y división de tareas, asegurando que los empleados se concentren en roles específicos para maximizar la eficiencia.

Taylor también resaltó la importancia de seleccionar trabajadores basándose en sus habilidades, en lugar de repartir tareas de manera aleatoria. En 1916, el francés Henry Fayol promovió la teoría clásica de la gestión, destinado a complementar la teoría de la administración científica conocida como "taylorismo". Sin embargo, Fayol se centró en la dirección y el liderazgo dentro de las organizaciones, ofreciendo un marco más completo para entender la gestión.

2.2.2.- Teoría del Comportamiento

En esta propuesta, se fundamenta en la investigación sobre la conducta humana y los factores que motivan a las personas a llevar a cabo las tareas de manera efectiva, en contraste con la teoría convencional que sostenía Taylor, quien decía que el único aliciente era el pago en dinero. Esta teoría revela múltiples aspectos que influyen en el comportamiento.

Los principales representantes de este enfoque fueron Elton Mayo, Mary Parker, Abraham Maslow, McGregor, Chester Bernard, Hebert Simón y Rensis Likert. En esta ocasión se enfocará en cinco pioneros de la teoría: Parker, Mayo, Maslow, McGregor y Herbert Simón.

DE LA ADMINISTRACION DE PERSONAL A LA GESTIÓN ESTRATEGICA DEL TALENTO: EVOLUCIÓN HISTORICA DE LOS RECURSOS HUMANOS EN LAS EMPRESAS

2.2.2.1.- *Elton Mayo*

El psicólogo Elton Mayo, presentó una perspectiva tanto psicológica como sociológica sobre el ámbito industrial, centrada en resaltar la importancia de las necesidades emocionales de los trabajadores para mejorar su rendimiento y fomentar relaciones laborales positivas, las cuales son iguales o más efectivas que los premios monetarios.

2.2.2.2.- *Abraham Maslow*

Por su parte, Maslow presentó al ámbito de la gestión la "pirámide de las necesidades humanas", que es una estructura jerárquica que clasifica las necesidades de las personas. En la base se encuentran las necesidades fisiológicas, seguidas por las de seguridad, luego las sociales, y en la parte superior están las necesidades de estima y, finalmente, de autorrealización. Este psicólogo y psiquiatra planteó que una de las necesidades fundamentales del ser humano es la interacción con otros, es decir, las personas son seres sociales que se relacionan entre sí. Por lo tanto, en los ambientes laborales, los empleados no solo se dedicarían a cumplir con las tareas asignadas, sino que también establecerían conexiones que impactarían en la calidad de su trabajo.

2.2.2.3.- *Douglas McGregor*

Douglas McGregor, uno de los pensadores más importantes en el estudio del comportamiento en las organizaciones, dedicó su trabajo a diferenciar entre dos enfoques distintos de gestión, basados en ciertas creencias sobre la naturaleza humana: el enfoque tradicional, que llamó teoría X, y el enfoque moderno, que denominó teoría Y.

A continuación, se explican estas teorías:

Teoría X: se basa en la creencia de que las personas son, por naturaleza, perezosas, tienden a evitar el esfuerzo y quieren eludir sus obligaciones. Desde este punto de vista, se piensa que es necesario supervisar, dirigir y, si es necesario, castigar a los trabajadores. Este enfoque resulta en un estilo de liderazgo autoritario, donde hay una vigilancia constante, normas estrictas y poca confianza.

Teoría Y: sugiere que las personas pueden encontrar alegría en su trabajo, desean asumir responsabilidades y son activas en un entorno favorable. Esta visión impulsa un estilo de liderazgo colaborativo, que confía en los grupos, estimula su crecimiento y refuerza su independencia.

Ambas teorías no clasifican a las personas como buenas o malas, sino que reflejan las percepciones del líder acerca de su equipo. Y esas percepciones, a su vez, influyen en la conducta de los colaboradores.

En este contexto, Chiavenato (2011) menciona que estas teorías se basan en la idea de que las razones del comportamiento humano están dentro del individuo: su impulso para actuar y comportarse surge de fuerzas que están presentes en su interior.

En este sentido, hay necesidades que son conscientes, donde la persona tiene dominio y conocimiento sobre lo que desea y persigue, mientras que hay otras que

son inconscientes. Estas demandas están ilustradas en forma de pirámide, como se puede observar en la figura 1:



Figura N°1

Como se muestra en la figura, La pirámide de Maslow, según Chiavenato, clasifica las necesidades humanas en cinco niveles, comenzando por las necesidades básicas en la base y culminando en la autorrealización en la parte superior. Las necesidades físicas son primordiales e inevitables; su satisfacción es crucial para el funcionamiento biológico que afecta el comportamiento de las personas, generando urgencia si no se cumplen. En el segundo nivel, las necesidades de seguridad emergen una vez satisfechas las básicas, reflejando el deseo de protección y estabilidad, fundamental en el entorno laboral donde la inestabilidad genera miedo e incertidumbre.

El nivel tres de la jerarquía se centra en las necesidades sociales, que están relacionadas con el deseo de ser aceptado y tener amigos. La ausencia de amor y cariño puede llevar a comportamientos agresivos, mientras que ser parte de un grupo puede mejorar la efectividad en el trabajo. En el cuarto nivel, las necesidades de reconocimiento se relacionan con la autoestima y el valor personal. Satisfacer estas necesidades aumenta la confianza en uno mismo y puede abrir puertas a ascensos en el empleo.

Finalmente, en la parte más alta de la jerarquía están las necesidades de autorrealización, que impulsan a las personas a establecer y alcanzar nuevos objetivos, fomentando un deseo continuo de mejorar. Es relevante mencionar que esta pirámide no indica que la falta de necesidades básicas impida la búsqueda de la autorrealización, aunque la teoría ha enfrentado críticas debido a la falta de pruebas concretas y a que no considera ciertos comportamientos, como los de los deportes extremos, que van en contra de su lógica.

2.2.2.4.- Frederick Herzberg

La proposición de Herzberg, llamada la teoría de los dos factores o la "Teoría de motivación e higiene," indica que la motivación en el trabajo depende de dos grupos de elementos: los higiénicos y los motivacionales. A diferencia de la teoría de Maslow, que se centra en las motivaciones internas, Herzberg sugiere que las motivaciones

DE LA ADMINISTRACION DE PERSONAL A LA GESTIÓN ESTRATEGICA DEL TALENTO: EVOLUCIÓN HISTORICA DE LOS RECURSOS HUMANOS EN LAS EMPRESAS

vienen de afuera. Los factores higiénicos incluyen cosas como el salario, las condiciones laborales, los beneficios y el ambiente en el lugar de trabajo. Aunque estos elementos no crean motivación por sí solos, son muy importantes para evitar descontento en el trabajo. Es decir, tenerlos ayuda a no sentirse frustrado en el trabajo, aunque no aumentan la motivación.

Por otro lado, los factores motivacionales están conectados con las tareas específicas y el tipo de trabajo que se realiza. Estos factores pueden generar una satisfacción duradera y tienen un gran impacto en la productividad. Estas motivaciones están relacionadas con el reconocimiento y los desafíos que enfrenta un empleado en su trabajo, lo que puede llevar a un rendimiento sobresaliente. Herzberg señala que la satisfacción y la insatisfacción son dos cosas distintas. Mientras que los factores higiénicos pueden provocar insatisfacción sin generar satisfacción, los factores motivacionales pueden producir satisfacción, aunque no causen insatisfacción si no están presentes. La teoría también se vincula con la jerarquía de necesidades de Maslow, donde los factores higiénicos corresponden a las necesidades básicas y los motivacionales a las necesidades de reconocimiento y realización personal. Sin embargo, esta teoría ha recibido críticas. Se dice que un empleado feliz no siempre significa que será más productivo, y se cuestiona la idea de que el dinero no actúa como un motivador.

A pesar de ser un generador de satisfacción momentánea, los aumentos salariales no se traducen necesariamente en un mejor rendimiento. Al mencionar los modelos de administración de recursos humanos, es evidente la alusión a la perspectiva analítica y proposicional científica. Este término se refiere a cómo se configuran las interacciones entre las organizaciones y su capital humano, así como viceversa, dentro de las políticas de cultura y de crecimiento organizacional que se han definido, las cuales son fuertemente impactadas por el entorno social, económico y político de un momento dado. A continuación, se abordarán ocho modelos de gestión, que fueron concebidos principalmente en Estados Unidos y en Europa.

2.3.- Modelos en la gestión de RRHH

Al estudiar el sistema de manejo de recursos humanos, se nota claramente que se tiene en cuenta un enfoque que se ve desde una perspectiva científica y analítica. Esto incluye cómo se estructuran las relaciones entre las organizaciones y sus trabajadores, y también al contrario, dentro de un marco que establece reglas dirigidas a la cultura y al progreso de la organización. Además, estas reglas son muy influenciadas por la situación social, económica y política de un momento dado. A continuación, se presentan ocho modelos de gestión que han sido principalmente creados en Estados Unidos y Europa.

2.3.1.- *Modelo de Werther y Davis*

El modelo presentado por Werther y Davis se basa en la teoría de sistemas, destacando cómo los departamentos de una empresa están interconectados y dependen mutuamente. Este enfoque sostiene que la gestión del capital humano es un proceso que implica la transformación de materiales en resultados, donde los gerentes de recursos humanos implementan políticas específicas para alcanzar objetivos medibles. Tras evaluar los resultados, ya sean positivos o negativos, se generan comentarios que permiten a los gerentes identificar debilidades y proponer soluciones, lo que fomenta un ciclo de mejora continua.

Además, enfatizan que la retroalimentación no proviene únicamente del interior, sino también de factores externos, convirtiendo el departamento de recursos humanos en un sistema abierto. Los autores señalan que las organizaciones deben adaptarse a influencias del entorno, incluyendo globalización y competencia. Por último, este modelo presenta cinco metas clave de la gestión de recursos humanos: sociales, organizativas, funcionales, y personales y profesionales, subrayando la importancia de una estructura organizativa bien definida.

Estas metas están conectadas entre sí y demandan una organización clara en su estructura. Las cinco funciones esenciales en la administración de recursos humanos abarcan:

- 1) Planeación y selección: Establecimiento de bases de datos acerca de las vacantes y el proceso de reclutamiento.
- 2) Desarrollo y evaluación: formación, medición del rendimiento y orientación profesional.
- 3) Compensaciones: Gestión de los fondos dedicados a los empleados.
- 4) Relaciones industriales: Atención y servicios dirigidos al equipo de trabajo.
- 5) Relaciones con sindicatos: Manejo de las relaciones con los representantes de los sindicatos.

Este método integral asegura que la administración de personal esté en consonancia con las necesidades dinámicas de la empresa y de su contexto.

Funciones de la Gestión de RRHH Wherter y Davis

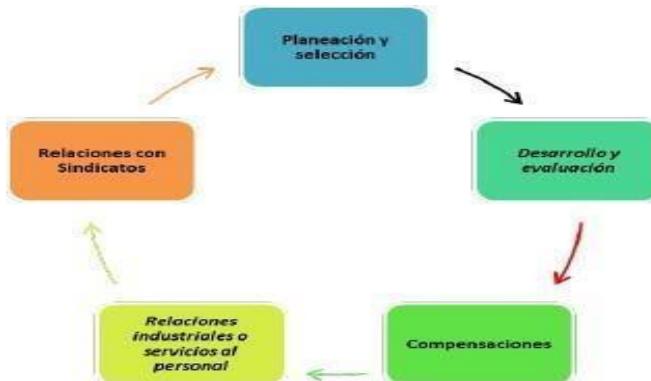


Figura N° 2

2.3.2.- *Modelo de Besseyre Des Horts*

Este modelo propuesto en 1989 y nueve se enfoca en el talento humano dentro de la gestión estratégica, resaltando la participación activa de los empleados en el proceso de toma de decisiones. Según Delgado Padial en dos mil tres, al involucrar a los trabajadores en este proceso, ellos se sienten dueños de la estrategia y se ven a sí mismos como una parte clave de la empresa, asegurando que sus ideas sean valoradas. Así, la compañía no solo fomenta un sentido de pertenencia, sino que también mejora su comprensión de la cultura y las prácticas del ambiente que la rodea. El análisis toma en cuenta aspectos tanto internos como externos a través de un método de Debilidades-Oportunidades-Fortalezas-Amenazas, revisando tanto los

DE LA ADMINISTRACION DE PERSONAL A LA GESTIÓN ESTRATEGICA DEL TALENTO: EVOLUCIÓN HISTORICA DE LOS RECURSOS HUMANOS EN LAS EMPRESAS

recursos humanos como los técnicos, así como también el contexto político, social, económico y tecnológico.

2.3.3.- *Modelo de Beer*

Se estableció un modelo en 1989. Interpretan la administración de recursos humanos como "un conjunto que abarca todo lo relacionado con las personas, la estructura organizativa y su entorno laboral", donde, "el impacto de los empleados es visto como fundamental, afectando las demás áreas o políticas de Recursos Humanos" (Suoto & García, 2016, pág. 18).

El modelo "indica que la influencia de los trabajadores (participación, compromiso) es considerada esencial, influyendo en las otras áreas o normativas de Recursos Humanos: Sistema de trabajo, Flujo de Recursos Humanos y Sistemas de Recompensas" (Aduna, García, & Chávez, 2013). No obstante, este autor solo considera, como factores que afectan el funcionamiento, elementos externos, sugiriendo que la organización opera como un sistema cerrado, aspecto que fue retomado en 2005 por Cuestas, en su Modelo de Gestión de Recursos Humanos de diagnóstico, planificación y control.

2.3.4.- *Modelo de Cascio*

Este modelo de recursos humanos que se estableció en 1989 destaca que la tarea es de los jefes, y no solo de especialistas en el área. Su meta principal se enfoca en capacitar al personal, argumentando que un grupo bien entrenado asegura la competitividad de la compañía y atrae inversiones externas. La clave para tener una ventaja competitiva está principalmente en el conocimiento del equipo, aunque la administración enfrenta desafíos relacionados con factores externos como la competencia y las leyes y condiciones sociales. Las responsabilidades principales incluyen contratar, mantener, desarrollar, adaptarse y gestionar cambios, poniendo un énfasis especial en minimizar conflictos durante las transformaciones dentro de la organización.

2.3.5.- *Modelo de Dessler*

El enfoque desarrollado por Gary Dessler en 1991 pone énfasis en la motivación individual como elemento clave para alcanzar el éxito en las organizaciones. La meta es alcanzar una mayor eficiencia organizativa a través del cumplimiento de las funciones para las cuales fueron contratados los empleados. Dessler afirma que es muy importante que todas las organizaciones incluyan estrategias para motivar a su personal en todos sus niveles y en cada área. Los jefes y gerentes tienen un papel clave como motivadores, lo cual contribuye a disminuir los problemas en el trabajo. Además, la capacitación continua de los trabajadores es esencial, así como la formación de los líderes para manejar eficientemente las reglas de recursos humanos. Este enfoque también considera aspectos externos, como las leyes laborales y las normas de seguridad. Asimismo, se reconocen cuatro funciones clave:

1. Enfoque en las capacidades, asegurando que todos tengan las mismas posibilidades.
2. Estímulo a través de recompensas, incluyendo tanto financieras como no financieras.

3. Evaluación y ajuste al entorno de la organización.
4. Selección de las acciones a llevar a cabo.
5. Revisión de los resultados.

Este método, también llamado “modelo de diagnóstico”, permite comprobar si los objetivos están logrando los resultados esperados. Aunque hay críticas sobre la planificación como una parte fundamental del proceso, algunos autores enfatizan su relevancia para mantener el talento y el éxito a largo plazo de la organización. La importancia de la planificación se basa en prever cambios y responder a las necesidades de cubrir puestos vacantes con personal capacitado.

2.3.6.- Modelo de Chiavenato

Chiavenato presentó en 1993, el modelo de gestión de recursos humanos que está formado por cinco partes que se conectan entre sí: provisión, organización, mantenimiento, desarrollo y auditoría, formando un proceso activo para captar, integrar, retener y evaluar al personal. Al igual que lo que mencionan Werther y Davis, Chiavenato sostiene que las organizaciones operan como sistemas abiertos, lo que requiere ver la administración de recursos humanos desde una perspectiva que considere tres niveles: social, organizacional e individual. El nivel social se enfoca en las complejidades de las relaciones dentro del macrosistema, mientras que el nivel organizacional mira a la organización como un todo que interactúa con su entorno. Por último, el nivel individual se ocupa de las acciones de cada miembro de la organización.

Chiavenato enfatiza que la administración de recursos humanos está afectada por varios factores, como el ambiente exterior, la tecnología y la filosofía de gestión de la organización. Se entiende la gestión como un conjunto de actividades que incluyen encontrar, seleccionar, incorporar y capacitar al personal, con un ciclo de gestión que se divide en cinco etapas clave: integración, organización, retención, desarrollo y control. La fase de provisión comienza con buscar candidatos a través del análisis del mercado, seguido por el reclutamiento y la selección. La organización se encarga de asignar roles y estructurar los trabajos, mientras que la retención se centra en mantener al personal motivado con incentivos y buenas condiciones laborales. El desarrollo se enfoca en la capacitación continua del equipo, y la fase de evaluación se dedica a revisar el desempeño del personal, usando herramientas que ayudan a entender mejor sus roles y contribuciones dentro de la organización.

2.3.7.- Modelo de Milkovich y Boudreau

Este modelo de planificación y evaluación de resultados, propuesto en 1993 se enfoca en cuatro pasos clave para asegurar una buena administración de los recursos humanos, que son los siguientes:

- 1) Análisis de las condiciones externas que afectan a la organización y a sus empleados.
- 2) Establecimiento de objetivos principales
- 3) Selección de las acciones a llevar a cabo
- 4) Revisión de los resultados.

DE LA ADMINISTRACION DE PERSONAL A LA GESTIÓN ESTRATEGICA DEL TALENTO: EVOLUCIÓN HISTORICA DE LOS RECURSOS HUMANOS EN LAS EMPRESAS

Este método, también llamado “modelo de diagnóstico”, permite comprobar si los objetivos están logrando los resultados esperados. Aunque hay críticas sobre la planificación como una parte fundamental del proceso, algunos autores enfatizan su relevancia para mantener el talento y el éxito a largo plazo de la organización. La importancia de la planificación se basa en prever cambios y responder a las necesidades de cubrir puestos vacantes con personal capacitado.

2.3.8.- *Modelo de Ivancevich*

El método de este modelo de administración de recursos humanos creado en 1998 se centra en mejorar las capacidades y herramientas dentro de las empresas, con el fin de lograr un buen funcionamiento organizacional. Este modelo destaca la necesidad de que el perfil profesional coincida con el puesto para asegurar un excelente desempeño. También hace hincapié en la importancia de enfrentar los retos individuales que los empleados enfrentan a diario, garantizando que el equipo reciba la capacitación y el estímulo que necesitan. Este enfoque se basa en un análisis detallado de los problemas de la organización, considerando no solo a los empleados, sino también varios departamentos. Se identifican factores que afectan, tanto internos, como el desarrollo de la organización y el liderazgo, como externos, que incluyen regulaciones, condiciones económicas y rasgos de la fuerza laboral.

El modelo sugiere que la administración de recursos humanos debe ser integral, ofreciendo orientación a la alta dirección sobre políticas que promuevan la eficacia de la organización. Finalmente, se destacan cuatro funciones clave en la gestión de recursos humanos: selección de personal, remuneración, desarrollo y protección, así como evaluación del talento humano, todas basadas en criterios de rendimiento y satisfacción en el trabajo.

2.3.9.- *Modelo de Dolan, Schuler y Valle*

El modelo presentado en 1999 destaca la importancia de los recursos humanos como un aspecto clave para que las empresas sean competitivas. Los autores, Dolan, Valle Cabrera, Jackson y Schuler, dicen que es fundamental para las organizaciones reconocer sus fortalezas y debilidades en el ámbito humano para poder tomar decisiones estratégicas bien fundamentadas. Resaltan que los factores tanto internos como externos afectan la gestión de los recursos humanos.

Entre los factores internos, se destacan varios elementos importantes:

1. Alta dirección: A menudo, no se reconoce su relevancia suficiente, aunque es crucial para que la gestión de los recursos humanos tenga éxito. Si la alta dirección no valora correctamente el talento humano, puede resultar en una gestión ineficaz y burocrática.
2. Estrategia: Es esencial que la gestión de recursos humanos esté en sintonía con los objetivos de la organización. Una buena gestión en esta área debe integrarse con las políticas de la empresa para establecer el perfil del talento humano necesario.
3. Cultura: Los valores de la organización, que generalmente son establecidos por la alta dirección, afectan la ética laboral y el trato hacia el personal. Esta cultura impacta tanto en la motivación como en el desempeño de los trabajadores.

4. Tecnología y estructura: La adopción de tecnologías avanzadas transforma las estructuras organizacionales, permitiendo más autonomía y una jerarquía más simple, lo que lleva a mejorar la calidad y a disminuir costos.
5. Tamaño: Las empresas más grandes tienden a crear políticas de recursos humanos más autónomas, reduciendo así su necesidad de depender del mercado laboral externo. Factores externos, como la economía y la competencia internacional, también influyen en la gestión de recursos humanos, afectando procesos como la selección, la motivación y la compensación.

El modelo menciona seis funciones clave en la gestión de los recursos humanos: planificación, selección, desarrollo del talento, evaluación, compensación y mejora continua. Los objetivos explícitos se enfocan en lograr resultados directos para la organización, mientras que los objetivos implícitos incluyen la productividad, la calidad de vida laboral y el cumplimiento de normativas, subrayando la relación entre una adecuada selección de personal y el rendimiento de la organización.

2.3.10. - Modelo AMIGO

El modelo de "Análisis Multifacético y de las Interdependencias en la Gestión Organizacional", establecido en 1999 por el profesor José Peiró, proporciona un marco integral para evaluar, diagnosticar y auditar organizaciones. Según Peiró en 1999, la razón de ser de una organización depende de las relaciones en un sistema abierto que abarca elementos "duros" (como la estructura y la tecnología) y elementos "blandos" (como la cultura y los tipos de liderazgo).

El autor explica que el entorno de la organización se compone de diversas fuerzas externas que influyen en ella, incluyendo aspectos políticos, culturales y económicos. La estrategia se entiende como el alineamiento entre lo que la organización se propone y su entorno, lo que ayuda a maximizar su ventaja competitiva. La estructura se considera como el conjunto de reglas y métodos de control administrativo, mientras que la tecnología no solo incluye herramientas, sino también cómo se gestiona el conocimiento.

La cultura dentro de la organización está vinculada a las creencias y valores que comparten sus miembros, y las políticas de recursos humanos regulan cómo interactúan. Peiró identifica a las personas como el "capital humano", que es esencial para alcanzar los objetivos de la organización. Los resultados de una organización se miden en función de su efectividad para alcanzar los objetivos y adaptarse a las demandas externas. El modelo de gestión propuesto tiene cuatro funciones clave: servir como marco evaluativo, facilitar la gestión del cambio, y guiar la planificación e implementación de intervenciones organizacionales.

2.4.- Transición de la visión de las empresas de la administración de personal a la gestión estratégica del talento

La evolución de los Recursos Humanos y la administración del talento han sufrido cambios notables con el paso de los años, adaptándose a las transformaciones del entorno empresarial, a las nuevas tecnologías y a las demandas de los empleados..

DE LA ADMINISTRACION DE PERSONAL A LA GESTIÓN ESTRATEGICA DEL TALENTO: EVOLUCIÓN HISTORICA DE LOS RECURSOS HUMANOS EN LAS EMPRESAS

Las labores tradicionales de Recursos Humanos que se solían conocer están transicionando hacia un enfoque más estratégico que no solo se centra en contratar y mantener a las personas talentosas, sino también en fomentar y mejorar las competencias de los trabajadores, principalmente a través de la tecnología.

La administración del talento está cambiando, la función de los especialistas en Recursos Humanos y ha tenido un impacto positivo en el éxito de las empresas hoy en día, ya que, gracias a las herramientas digitales y a la inteligencia artificial, los departamentos de RRHH tienen mayores oportunidades para establecer ambientes laborales más agradables.

2.4.1.- Etapa Industrial

El inicio de los Recursos Humanos se puede situar a mediados del siglo XIX, durante la Revolución Industrial que tuvo lugar principalmente en Europa y Estados Unidos. La introducción de maquinaria y la producción en línea provocó descontento entre los trabajadores de las fábricas y las empresas.

Esto llevó a la necesidad de implementar las primeras soluciones para abordar problemas relacionados con la vivienda, la salud y los horarios de trabajo. La acción más significativa fue la formación de los llamados "Departamentos de Bienestar" en varias organizaciones.

2.4.2.- Etapa Científica

El periodo de organización científica del trabajo, inspirado en las ideas de Taylor, abarcó las décadas de 1910 y 1920, cuando el concepto de Recursos Humanos emergió, considerando a los empleados como activos valiosos. Inicialmente, las oficinas de gestión del personal se enfocaban en disciplina y compensación, pero con el tiempo, ampliaron su enfoque a contratación, despidos y evaluación de desempeño. Entre 1918 y 1938, la expansión de estos departamentos fue impulsada por nuevas regulaciones sociales, aunque mantenían una postura autoritaria vinculada a la alta dirección.

2.4.3.- Etapa Humana

En esta etapa se empiezan a considerar aspectos psicológicos y sociales, además de la eficiencia en el trabajo. Los responsables del departamento de Recursos Humanos empiezan a enfocarse en facilitar la integración del trabajador en la empresa y en promover una mayor autonomía dentro de la organización. Asimismo, el concepto de ambiente laboral empieza a establecerse y a cobrar relevancia.

2.4.4.- Etapa Contigencial

En esta etapa no hay estilos de liderazgo ideales, ya que todo depende de circunstancias externas que deben armonizarse con los elementos internos. Las áreas de recursos humanos deben lograr un balance entre el entorno y la empresa, así como entre las labores e intereses de los empleados.

2.4.5.- Etapa Estratégica

La transición de la administración de personal hacia la gestión de talento indica un giro de perspectiva que coloca a las personas como elementos clave, en lugar de considerarlas simplemente como recursos. El objetivo de manejar el talento es encontrar, formar y mantener a los trabajadores importantes para la empresa, asegurando que sus habilidades y talentos se conecten con los objetivos a largo plazo de la organización. En cambio, la gestión de personal se enfoca en temas administrativos, como la contratación y los salarios.

2.4.6.- Etapa de la Información

La era tecnológica ha cambiado la forma en que las empresas manejan Recursos Humanos, influyendo en cosas como la búsqueda de nuevos talentos, el cuidado del personal y el manejo de asuntos laborales. Herramientas como la inteligencia artificial y el análisis predictivo ayudan a hacer evaluaciones más justas de los candidatos, mientras que los sistemas de gestión de Recursos Humanos hacen más fáciles las tareas administrativas, mejorando la eficiencia.

Además, los sistemas que miden el rendimiento fomentan un intercambio constante de comentarios, y las tecnologías mejoran la experiencia de los trabajadores. Estos desarrollos no solo aumentan la eficiencia y la transparencia, sino que también preparan a las empresas para afrontar los desafíos laborales actuales.

3.- EVOLUCIÓN HISTÓRICA DE LOS RECURSOS HUMANOS EN LAS EMPRESAS

Según el autor Álvarez (2006) el concepto de talento humano ha evolucionado significativamente desde 1870 hasta 2016, dividiéndose en cinco etapas que reflejan cambios socioculturales y económicos:

- En la primera etapa (1870-1900) siglo XIX, influenciada por la Revolución Industrial, se valoró el trabajo, dando origen a movimientos que buscaban mejores condiciones laborales; esto involucró la gestión humana para fomentar un entorno positivo entre trabajadores y propietarios. El comienzo de los Recursos Humanos se sitúa en la mitad del siglo XIX, en el periodo de la Revolución Industrial que se desarrolló principalmente en Europa y los Estados Unidos. La introducción de maquinaria y la producción en serie provocaron descontento entre los empleados de las fábricas y compañías. Esto llevó a la implementación de las primeras iniciativas para abordar los problemas relacionados con la salud, la vivienda y los horarios laborales. La acción más importante fue el establecimiento de los llamados "Departamentos de Bienestar" en varias organizaciones.
- La segunda etapa (1901-1930) siglo XX, se caracterizó por eventos globales, como la Primera Guerra Mundial y la crisis de 1929, que transformaron la relación entre obreros y empresarios. En el período de 1910 a 1920, el término de "Recursos Humanos" comenzó a ser aceptado, destacando a los empleados como activos de capital. Las oficinas de personal al principio se dedicaron principalmente a problemas de disciplina y pagos. Con el tiempo, empezaron a enfocarse también en la contratación, despidos, salarios y evaluaciones de desempeño. El desarrollo de estos campos, entre la Primera Guerra Mundial y la Gran Depresión, llevó a las empresas a asumir un rol más social, aunque el mando seguía siendo autoritario y muy ligado a la

DE LA ADMINISTRACION DE PERSONAL A LA GESTIÓN ESTRATEGICA DEL TALENTO: EVOLUCIÓN HISTORICA DE LOS RECURSOS HUMANOS EN LAS EMPRESAS

alta dirección. En este contexto, se comenzaron a desarrollar ideas de psicología laboral que veían a las personas a partir de estas dinámicas. Se definieron las funciones administrativas dentro de las empresas, poniendo un enfoque especial en el manejo del talento humano. Las guerras mundiales influyeron en esta área, impulsando el crecimiento de servicios relacionados con la salud y la seguridad en el trabajo.

- Durante la tercera etapa (1931-1960): En esta etapa el gobierno comenzó a tener un papel más activo en manejar las relaciones laborales. Este período trajo consigo enfoques que promovían la colaboración y el fortalecimiento de las relaciones entre personas.
- La cuarta etapa (1961-1990) que fue definido por el avance tecnológico y la interconexión global, centrando la atención en las capacidades individuales para aumentar la competitividad de las empresas. Durante las décadas de los setenta y ochenta, se empezó a incorporar elementos psicológicos y sociales en el contexto del rendimiento en el trabajo, dando importancia a la integración del trabajador en la organización según los jefes de recursos humanos, lo que facilitó una cierta adaptabilidad en la estructura organizativa y resaltó la importancia del entorno laboral (Avendaño et al, 2013).
- La quinta etapa (1991 en adelante), en este siglo XXI la gestión de recursos humanos se centra en la globalización y la necesidad de adaptación constante. Aquí, los profesionales del talento humano deben desarrollar las capacidades de los empleados para enfrentar desafíos y mejorar la productividad, alineando sus objetivos con las metas organizacionales para generar un impacto positivo en las empresas.
Los líderes de Recursos Humanos están priorizando la adaptación del empleado y su independencia dentro de las organizaciones, destacando la importancia del clima laboral.

El área de Recursos Humanos está en un proceso de cambio desde hace dos siglos, convirtiéndose en un elemento fundamental para el éxito de las empresas. Este nuevo enfoque se centra en la capacitación, el crecimiento, la motivación y el bienestar de los trabajadores, además de liderar la transformación digital dentro de las organizaciones. Los nombres del departamento han cambiado hacia términos como Talento Humano y People First, lo que indica una variedad en su manera de operar. Los nuevos tipos de profesionales y las tendencias de gestión, influenciadas por campos como el marketing y la atención al cliente, han hecho que Recursos Humanos se convierta en una función más versátil. Herramientas contemporáneas como Endomarketing, Employer Branding y People Analytics han sido potenciadas por este cambio, junto con la adopción de tecnologías avanzadas que mejoran la evaluación y gestión del talento.

4.- EJEMPLOS DE LA EVOLUCIÓN DE RRHH EN EMPRESAS MULTINACIONALES

4.1.- Ford Motor Company

Al inicio del siglo XX, el industrial Henry Ford desarrolló un innovador sistema de producción que se conoció como fordismo, caracterizado por la fabricación en serie, en cadena y en grandes cantidades. Este modelo promovía una fuerte división del trabajo y un control meticoloso sobre los tiempos laborales, entre otros aspectos. Con

el paso del tiempo, es evidente que el enfoque actual de Ford sobre la gestión del trabajo tiene pocas similitudes con el original.

Si bien la marca aún preserva la disciplina y exigencia que la han definido históricamente, los trabajadores son conscientes de la amplia gama de oportunidades para avanzar en sus carreras. Esto contribuye a un aumento en su motivación y, en consecuencia, en su productividad

Además, Ford reconoce la importancia de aprovechar la información que generan sus empleados en el día a día. Esta data permite tomar decisiones más informadas y anticiparse a las transformaciones del mercado en un sector altamente competitivo. Los reportes de gestión de Recursos Humanos permiten evaluar el efecto de cualquier decisión en los empleados, así como identificar fortalezas y debilidades en el negocio con mayor celeridad y exactitud.

4.2.- Heineken

En el año 2019, Heineken fue destacada en la lista de Forbes de las 50 compañías más destacadas para laborar en España. Ese mismo año, la empresa cervecera de los Países Bajos fue reconocida como un excelente lugar para trabajar, destacándose por su gestión de Recursos Humanos. Con su sueldo competitivo y diversas opciones para ayudar a equilibrar el trabajo y la vida familiar, Heineken ha logrado conservar a su personal talentoso mediante sus programas de crecimiento profesional. Usar un programa para evaluar el desempeño se ha convertido en una herramienta muy útil que permite medir cómo trabajan los empleados, motivar su esfuerzo y definir rutas profesionales que ayuden a retener a los mejores.

Los colaboradores en Heineken saben que su esfuerzo y el cumplimiento o superación de las metas establecidas les da la oportunidad de aplicar para puestos más importantes dentro de la compañía. Esto no solo fomenta el deseo de crecer profesionalmente, sino que también ayuda a crear un ambiente laboral que los empleados valoran mucho.

Por otro lado, los directores y Recursos Humanos pueden aprovechar el software de evaluación para identificar áreas donde se requiere formación y proporcionar retroalimentación más detallada a los trabajadores. Todo esto se realiza sin caer en prejuicios al momento de evaluar el desempeño de los profesionales.

4.3.- FedEx Corporation

En los años setenta, mientras muchas grandes corporaciones mantenían un método tradicional y pasivo en la gestión de Recursos Humanos, FedEx Corporation avanzó al proponer el modelo "Personas-Servicio-Beneficio". Según este principio, si la empresa cuida a sus trabajadores, ellos harán lo mismo con los consumidores, lo que siempre resultará en mejoras para la marca.

El ejemplo de FedEx es notable, pues esta empresa estadounidense emplea a más de 320,000 personas en todo el mundo. Esto se logra gracias a la existencia de canales de comunicación efectivos y seguros, la implementación de encuestas sobre el clima laboral y el intercambio de comentarios entre empleados y supervisores.

Gestionar una fuerza laboral tan dispersa y asegurar que los empleados se sientan valorados y escuchados sería actualmente insostenible sin la digitalización en la gestión de recursos humanos.

DE LA ADMINISTRACION DE PERSONAL A LA GESTIÓN ESTRATEGICA DEL TALENTO: EVOLUCIÓN HISTORICA DE LOS RECURSOS HUMANOS EN LAS EMPRESAS

En este contexto, un portal de recursos humanos brinda a los trabajadores y a los líderes de los equipos la posibilidad de acceder a su información personal en cualquier momento y desde cualquier lugar. Para replicar la retroalimentación que es tan fundamental en FedEx, la plataforma de Recursos Humanos posibilita enviar mensajes y documentos a los superiores, recibir actualizaciones y avisos de la empresa, así como solicitar permisos, vacaciones u otros tipos de licencias.

CONCLUSIONES

La administración de recursos humanos se está transformando en un ámbito cada vez más intrigante y complicado. Resulta complicado abordarlo de forma completa en un solo estudio, ya que el examen de la conexión entre las personas y su labor en las organizaciones contemporáneas demanda una consideración de la continua evolución que ha tenido lugar y que seguirá teniendo en un mundo en constante transformación. Afortunadamente, estos cambios han sido en su mayoría positivos, centrándose en identificar capacidades y talentos, así como en valorar la esencia humana, su diversidad y el contexto en el que se desenvuelven. La mayoría de los especialistas consultados coinciden en que el ser humano no debe ser visto solo como un recurso más dentro de las instituciones, sino como el componente fundamental que tiene el potencial de conducirlas hacia el éxito y una mayor competitividad. Este elemento debe ser aprovechado mediante una perspectiva dinámica y renovada, que fomente una interacción genuina entre el ámbito social y el económico.

Algunos autores llegan a referirse a este papel como de socio estratégico, subrayando que no se puede discutir el trabajo sin establecer una conexión directa con el ser humano, quien representa al actor central y el principal beneficiario de cada actividad. Por lo tanto, una mejor comprensión del trabajador ayuda a esclarecer las variables que afectan su rendimiento. Por ejemplo, se sostiene que el rendimiento debe ser analizado desde un enfoque cultural para que se puedan aplicar de forma efectiva las prácticas de recursos humanos. Los modelos discutidos, por su parte, destacan diferentes aspectos, según la visión de cada investigador, lo que les lleva a poner el énfasis en elementos como la estrategia, la auditoría, las políticas o el entorno. Es fundamental señalar que todos los modelos poseen su valor, pero deben ser vistos solo como un punto de partida. Su uso y eficacia dependerán del análisis de la organización en particular, con el objetivo de iniciar con un modelo específico o de generar transformaciones a partir de la implementación de un nuevo paradigma de recursos humanos diferente al previamente utilizado.

BIBLIOGRAFÍA

Aduna, A., García, E., & Chávez, E. (2013). Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo. Recuperado el 3 de mayo de 2021, <https://www.uaeh.edu.mx/scige/boletin/tepeji/n8/a13>.

Álvarez, S. (2006): “¿Who en el management español?”. Revista de liderazgo, la gestión y la toma de decisiones. Nº 37, pp. 36.
https://www.bizneo.com/blog/ejemplo-gestion-de-los-recursos-humanos/#Heineken_ejemplo_denbspgestion_de_Recursos_Humanos_desde_la_seleccion

Calduch, R. (1991). Métodos y técnicas de investigación en relaciones internacionales.

GABRIEL VIAR PEREDA

Madrid: Universidad Complutense.

Chiavenato, I. (2011). Administración de Recursos Humanos. El Capital Humano de las Organizaciones. México D.F: McGraw-Hill.

Delgado Padial, A. (2003). La influencia de los sistemas de calidad en los objetivos de la gestión de recursos humanos en las pymes. Granada: Universidad de Granada.

Dolan, S., Valle Cabrera, R., Jackson, S., & Schuler, R. (2007). La Gestión de los Recursos Humanos. Madrid: McGraw Hill.

Peiró, J. (1999). El Modelo "Amigo": Marco Contextualizador del Desarrollo y La Gestión De Recursos Humanos En Las Organizaciones. Papeles del Psicólogo.

Suoto, L., & García, I. (2016). Modelo de Gestión de los Recursos Humanos con base en la teoría de los subconjuntos borrosos. GECONTEC: Revista Internacional de Gestión del Conocimiento y la Tecnología, 14-34.

Taylor, F. W. (1911). Los principios del management científico. Filadelfia: 42Links Ediciones Digitales.

Thompson, Arthur y Strickland, A.J (2004). Administración Estratégica. Undécima edición.

McGraw-Hill. México.

Ulrich Beck, (2004) Poder y contrapoder en la era global. La nueva economía política mundial. Barcelona: Paidós. ISBN: 84-439-1617-0

Wherter, W., & Davis, K. (2008). Administración de recursos humanos. El capital humano en las empresas. Ciudad de México: McGraw Hill.

**DE LA ADMINISTRACION DE PERSONAL A LA GESTIÓN ESTRATEGICA DEL
TALENTO: EVOLUCIÓN HISTORICA DE LOS RECURSOS HUMANOS EN LAS
EMPRESAS**