



**PRODUCCIONES CIENTÍFICAS. Sección: Administración, Economía y Ciencias Políticas.**

**El Valor Agregado de los Recursos Humanos.**

Autores: *Guzmán, Carola del V.; García, Viviana.*

Dirección: [schauvet@herrera.unt.edu.ar](mailto:schauvet@herrera.unt.edu.ar)

Av. Independencia 1800. (4000), San Miguel de Tucumán, Tucumán, Argentina.

Tel-Fax: (0381)4363004

**1. Introducción:**

A finales del siglo XIX el apogeo de la Revolución Industrial y la inminente aparición de verdaderos complejos fabriles, trajo aparejado un gran número de empleados quienes se sumaban para ocupar funciones específicas a nivel operativo que respondían sólo a exigencias de fabricación e ingeniería de productos, donde el personal era tratado como un objeto más dentro de la organización.

A principios de la década de los cincuenta, la formación del personal comenzaba a adquirir cierta relevancia con el auge de la posguerra. Luego, la explosión demográfica de los setenta, el vasto crecimiento de mercado, acompañado del apoyo jurídico de las prestaciones sociales, cambiaron la perspectiva de la relación existente entre empleador y empleado. Hacia 1980, los sindicatos tomaban fuerza y hacían notar su presencia en las negociaciones laborales. Aunque la función del personal se limitaba a tareas concretas, eran considerados “adversarios de la dirección”, a un nivel reactivo y con pocas oportunidades de crecimiento en su puesto de trabajo. Algunos eran liberados de otras áreas claves de la empresa como producción, ventas y finanzas para ocupar el departamento de personal, en un esquema organizativo funcional y burocrático.

Posteriormente, en 1990 las organizaciones comenzaron a dotar al área de personal de formación y posibilidades de desarrollo de carrera, sustituyendo la palabra “personal” por la de “recursos humanos”, con una nueva concepción: éste ya no era considerado un costo sino un activo. Alcanzar buenos resultados era una preocupación constante para la dirección quien empezaba a darse cuenta del lado

humano de las personas que integraban la organización, avanzando hacia una posición proactiva y participativa en la toma de decisiones estratégicas.

En la era del 2000, la función de los recursos humanos está evolucionando de una manera notable y vertiginosa a medida que las organizaciones toman conciencia de lo que se denomina la “gestión de recursos humanos”, haciendo incapié en desechar todo aquello que no aporte valor a la gestión, en la búsqueda de la excelencia hacia la mejora continua.

## 2. Punto de Partida:

Las actuales exigencias del entorno enfrentan a las organizaciones a encontrar nuevas formas de sobrevivir para adaptarse, ya que cualquier retraso en la respuesta implica altos costos y graves riesgos. Una manera de prosperar es enfocarse en la gestión de recursos humanos y más precisamente en el valor agregado que pueda obtenerse de ellos.

El punto de partida es conocer las variables que afectan a la gestión de RRHH en tres niveles:

- ✓ Exigencias del entorno: globalización, diversidad de la fuerza laboral, legislación, formación.
- ✓ Exigencias de la organización: posición competitiva, costes, rentabilidad, productividad, calidad, equipos de trabajo, tecnología, sindicatos.
- ✓ Exigencias del individuo: equidad salarial, responsabilidad ética y social, calidad de vida en el trabajo, capacitación, plan de carrera.

## 3. Nuevos Conceptos en Recursos Humanos:

Si bien los conceptos que se detallan a continuación forman parte de nuestra cotidianeidad laboral, en la gestión de recursos humanos tienen un enfoque diferente. Ellos son:

**Recursos Humanos:** expresa la creencia de que los trabajadores son un recurso valioso para la organización, a veces irremplazables.

**Productivo:** que produce fácil o abundantemente. Es la eficiencia dirigida a actividades que poseen un valor real.

**Eficiente:** competente o adecuado en su actuación o funcionamiento, (similar a productivo pero en un menor nivel). En términos simples: un nivel aceptable de producción o actuación.

**Eficaz:** añade una noción de expectativa o deseabilidad; que obtiene el efecto deseado o produce el resultado esperado. Según Peter Drucker es “hacer lo que está bien”.

Como consecuencia de estas definiciones, resulta notable distinguir que el hecho por el cual una persona desarrolle una tarea rápida y hábilmente, cumple perfectamente con el concepto de eficiente. No obstante, si la tarea es una actividad que no añade valor al rendimiento del área en la que se trabaja dentro de la organización, no condice de ninguna manera con el enfoque de productivo ni puede considerarse como tal.

Básicamente, para que las personas que conforman el área de RRHH, tengan éxito en las organizaciones actuales es indispensable:

- ❖ Que estén capacitados en su trabajo y tengan experiencia, pero también que sean competentes, es decir, reunir las competencias de saber, saber hacer, saber estar, querer hacer y poder hacer. Ya no es suficiente que la persona garantice estándares prefijados, sino también sobresalir en las áreas idóneas, en un enfoque de fuera hacia dentro, cuestionando a la organización: ¿qué necesitan ellos de mí? , y no en una perspectiva de dentro hacia fuera, pensando primero que es lo que la gente desea hacer para intentar convencer recién a la organización.
- ❖ Que sean capaces de valorarse por sí mismos y ser respetados por los demás, aprendiendo a ser un hombre de negocios, tomando conocimiento de todo aquello que atañe a la organización, y no ser considerado un inútil de RRHH, como se escucha frecuentemente.
- ❖ Que puedan adquirir fluidez en la terminología financiera, no siendo un experto pero tener la capacidad de comprender los términos básicos de un balance, de los indicadores económicos-financieros, de rentabilidad, de participación de mercado, aceptando el desafío del cambio y cooperando para lograrlo.
- ❖ Que practiquen medir la propia actuación, usando herramientas que permitan controlar sus variables, hacer un análisis del problema, elaborar un plan maestro, ajustarlo sistemáticamente, cuando sea conveniente, pensar en términos de costo-beneficio, trabajando en su propio tablero de comandos.

Para ello, es vital que la dirección comprenda el potencial de añadir valor a los recursos humanos.

#### 4. La Visión de los RRHH:

Para funcionar a nivel óptimo, los recursos humanos necesitan una visión acerca de cuál es el rol que cumplen dentro de la organización, alentándolos a emprender nuevos enfoques, desarrollar nuevas ideas y proveer nuevos liderazgos, en un intento de la dirección de reorientar la empresa hacia nuevos rumbos que añadan más valor.

La visión es esencial para conocer hacia dónde se dirige la organización, cuáles son sus metas y objetivos. Una visión estratégica constituye un mapa de rutas del futuro de una organización, de la posición que pretende ocupar y de las capacidades que planea desarrollar.

Para ello es primordial que el área de RRHH considere los siguientes aspectos a la hora de definir su visión:

- ❖ Recursos Humanos existe porque añade a la organización un valor tangible al prestar servicios necesarios a un coste competitivo.
- ❖ La misión de Recursos Humanos es mejorar la productividad y eficacia de la organización desde el lado humano de las personas.
- ❖ Recursos Humanos debe ser el motor que impulse la gestión de la organización hacia los objetivos esperados.
- ❖ Recursos Humanos constituye una función de tipo profesional, por la dedicación y esfuerzo a alcanzar la satisfacción de las personas que integran la organización.

Para alcanzar esta visión de RRHH, es necesario un cambio en la mentalidad gerencial que pueda a su vez transmitir y ser asimilado por quienes siguen debajo en la estructura organizativa, pasando de:

De la confianza depositada en la experiencia	➡	A una estimulación de la innovación
Del trabajo individual	➡	Al trabajo en equipo
Del funcionamiento en compartimentos estancos	➡	Al funcionamiento sistémico
Del autoritarismo	➡	A la participación
De lo competitivo (mi grupo)	➡	A lo cooperativo (nuestro desafío)

Propiciando la dirección este cambio y sabiendo cómo responder a las exigencias presentes y futuras de los recursos humanos, la organización estará lista para aceptar el desafío de vivir en un mundo globalizado.

## 5. Añadir Valor:

Se entiende por valor a la percepción que tiene el cliente interno de la relación de utilidad de su trabajo con su coste. Es lo que busca la gente: satisfacción plena con su trabajo. Añadir valor es eliminar aquellas funciones o tareas innecesarias o costosas que no contribuyan al valor. El análisis de valor constituye un enfoque organizado para analizar los puestos de trabajo y las variables que afectan a los mismos, a fin de examinar cómo el trabajo crea o añade valor a los procesos continuos de una organización.

Todas y cada una de las actividades deben dirigirse a añadir valor. A su vez, a este valor hay que cuantificarlo, utilizando datos aritméticos simples. Existen medidas directas e indirectas para mensurarlos, las primeras hacen referencia al coste y las segundas, a una medida de tiempo, cantidad o calidad.

Si bien las organizaciones basan su esquema de negocios más en aspectos cuantitativos que cualitativos como los sentimientos, éstos también ejercen cierta influencia positiva o negativa. Más allá de los números, existe un tema generalizado en la gente que suena a temor e incertidumbre cuando del puesto de trabajo se habla. Ello se refiere al modo en que se usarán dichas mediciones, muy probablemente para su perjuicio, en descontento de éstos. Lo que debe rescatarse, es la posibilidad de uso eficaz de la información que se obtenga de los números, demostrando precisamente lo bien que los recursos humanos desarrollan sus tareas.

No obstante, esto no implica utilizar un nivel exacto de precisión como sucede en una investigación de laboratorio donde se exige que los resultados no superen estadísticamente más allá del nivel 0.001. En la organización, basta con que ella sea capaz de conocer si está en la dirección correcta, si los planes formulados alcanzaron los objetivos deseados y analizar el porqué de sus desviaciones, si las hubiere.

Cualquier objeto, asunto, acto, proceso o actividad que pueda describirse por medio de variables observables está sujeto a medición, ya sea esta directa o indirecta, como se expuso anteriormente. El único problema real al aplicar la medición a los recursos humanos es cuestionarse si merece la pena medir y qué medir. En una organización, a diferencia de lo que ocurre en un laboratorio, los resultados operativos de la gestión no tienen que ser tan precisos.

Las exigencias de la dirección no pretenden una exactitud al nivel de 0.05 de significación estadística, más bien se preferirá el progreso y la mejora que la perfección. A continuación, algunas afirmaciones alusivas:

“No se puede gestionar lo que no se mide”. (*Peter Drucker*). <sup>(1)</sup>

“Las mediciones son la clave. Si usted no puede medirlo, no puede controlarlo. Si no puede controlarlo, no puede gestionarlo. Si no puede gestionarlo, no puede mejorarlo”. (*James Harrington en Business Process Improvement*). <sup>(2)</sup>

“Si no lo mide, sólo está practicando.” (*Robert Galvin, ex – CEO de Motorola*). <sup>(3)</sup>

“Si no lo mide, la gente sabrá que no va en serio en cuanto a cumplirlo”. (*James Belasco en Teaching the Elephant to Dance*). <sup>(4)</sup>

## 6. La Importancia de la Medición:

La medición en la gestión de recursos humanos cumple un papel primordial, ya que proporciona parámetros que actúan de referencia para obtener conclusiones acerca de los resultados obtenidos.

Dada la complejidad que existe en una organización cualquiera, por más pequeña que sea, muchas fuerzas compiten dentro de ella por recibir atención. Si un sistema de medición se diseña teniendo en cuenta cuáles son las prioridades de la dirección para el área de recursos humanos, ayuda a éstos a focalizarse en las mismas, sabiendo que sus decisiones y acciones afectan a las del resto de la organización.

Una vez que se han definido los objetivos para el área, sean éstos de coste, tiempo, calidad, cantidad, u otros, las personas comprenden qué se espera de ellos y están preparados para la acción, conociendo cuáles son los niveles aceptables de desviación de las normas establecidas.

Cuando el sistema de medición está en pleno funcionamiento, nace el instinto de superación de los objetivos propuestos, surgiendo nuevas formas ingeniosas de llevar a cabo el trabajo, siempre que la dirección reconozca y fomente la creatividad.

## 7. Programa 5 S:

Una forma ingeniosa de desarrollar el trabajo es utilizando el Programa de las 5 S (Seiri, Seiton, Seisou, Seiketsu, Shitsuke) que logrará la movilización de las personas preparando el camino para la implementación futura de sistemas de calidad más avanzados. 5 S es un programa simple que lleva a cambios profundos, porque modifica la percepción de las personas en relación al significado del trabajo y la calidad de vida. A continuación, se presenta el significado de cada una de las 5 S:

---

<sup>1</sup> “Cómo medir la gestión de los recursos humanos”. Fitz-enz Jac, trad. por María del Carmen T. Martínez, pág. 51, Ed. Deusto S.A ( Bilbao, 1999 ), 2ª Edición.

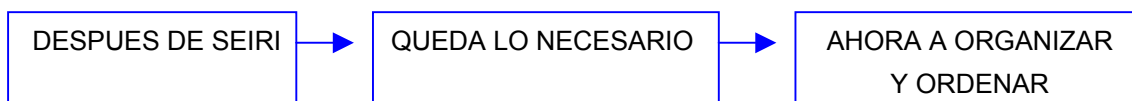
<sup>2</sup> “Cómo medir la gestión de los recursos humanos”. Op. cit., pág. 51.

<sup>3</sup> “Cómo medir la gestión de los recursos humanos”. Op. cit., pág. 51.

<sup>4</sup> “Cómo medir la gestión de los recursos humanos”. Op. cit., pág. 51.



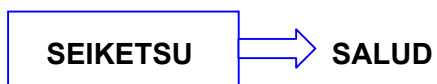
La primera etapa indica que hay que utilizar los recursos disponibles de acuerdo a las necesidades, eliminando los elementos y tareas innecesarias de aquellas necesarias.



Esta etapa permite disponer de lo necesario en forma sistemática y rápida mediante una excelente comunicación visual. Se dice que una empresa o cualquier área, está organizada cuando no hay cosas innecesarias alrededor y las cosas están en su debido lugar.



En la tercera etapa se pretende eliminar todos los problemas que surjan, buscando la causa fundamental (fallas humanas, fallas de equipo, etc.) y realizar una limpieza profunda de los lugares de trabajo.



Se debe generar condiciones de trabajo que favorezcan la salud física, mental y emocional de todas las personas que integran la organización. El elemento central de esta etapa es la "autoestima".



La auto-disciplina es la meta de esfuerzos y entrenamientos continuos que consideran la complejidad del ser humano. En esta etapa las personas se comprometen a mejorar continuamente a nivel personal y organizacional. Se logra creatividad y auto-desarrollo.

Para que una persona esté satisfecha en el trabajo debe tener la oportunidad de hacer lo que ella hace mejor, lograr que sus opiniones cuenten y conseguir la oportunidad de aprender y crecer.

Es posible que una persona satisfecha con su trabajo se comprometa con él y con la organización, por lo tanto participará activamente en el trabajo, considerando su desempeño importante para la valoración propia.

A modo de síntesis, el Programa de las 5 S permite:

- ✓ Incentivar la creatividad de las personas y mejorar las relaciones entre ellas,
- ✓ Promueve la integración de las disciplinas,
- ✓ Mejora las condiciones ambientales,
- ✓ Reduce el índice de accidentes,
- ✓ Combate el desperdicio y
- ✓ Logra una administración más participativa.

Cada empresa u organización deberá hacer la interpretación y las adaptaciones necesarias de cada uno de los puntos del Programa 5 S, conforme a un análisis de su contexto social y organizacional. A su vez cada área de la empresa u organización podrá ajustarlo al programa general propuesto. No existe una receta para la implantación, cada empresa debe usar su creatividad y elaborar un plan adecuado a su realidad.

Como orientación se pueden tener en cuenta los siguientes puntos:

- ❖ El Programa 5 S se inicia con simples acciones mecánicas que se pueden aplicar en forma inmediata produciendo cambios de comportamiento en las personas. Por lo tanto es necesario usar un lenguaje adecuado, para que sea entendido por todos.
- ❖ La implantación del programa en toda la empresa u organización debe ser una decisión de la alta dirección, la que debe concientizarse de la necesidad del cambio y comprometerse a proveer los recursos necesarios.
- ❖ La dirección deberá nombrar un grupo de personas que se capacitarán, para poder organizar la implantación mediante un plan general.
- ❖ Antes de la elaboración del plan es prudente documentar la situación actual (fotos, videos, grabaciones), analizando los puntos positivos y negativos.
- ❖ Los procesos de implantación, educación, entrenamiento y acción deben aplicarse conjuntamente, deben caminar juntos.
- ❖ Planificar significa poder decir ¿QUE SE HACE, QUIEN LO HACE, COMO LO HACE, DONDE LO HACE, POR QUE LO HACE,



CUANDO LO HACE? Es conveniente confeccionar planillas generales y por áreas que respondan a estas preguntas.

## 8. La Cadena de Valor:

Dado que se busca que los procesos tengan por finalidad añadir valor, una forma de simplificar el proceso de medición en el área de recursos humanos es utilizar la cadena de valor, compuesta por:

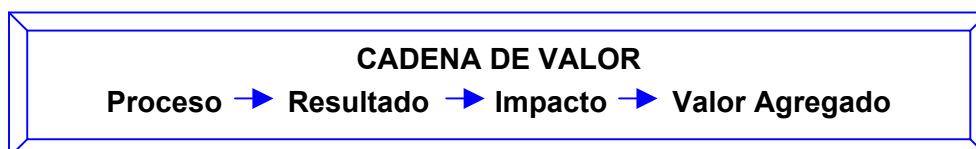


Fig. N° 1

De la Fig. N°1 es posible distinguir que por cada mejora existente en un proceso, debe haber un resultado que cause impacto. La medida del impacto, es decir, la diferencia entre el resultado anterior a la mejora y el obtenido posteriormente, es el valor agregado. Un ejemplo sería:

Supongamos el caso de una persona que recientemente ingresó a la empresa en el área de Atención al Cliente y se encuentra iniciando el trámite de solicitud del seguro médico en el dpto de RRHH cuando sufre una descomposición física que requiere intervención quirúrgica en un plazo de 2 días, pero esta persona no puede retirarse de su trabajo por carecer de autorización para la validez de su seguro médico, que tiene una demora de 4 días. Mientras tanto la persona sigue al frente de su trabajo. Si se aplica la cadena de valor a este ejemplo, se identifican cada uno de sus componentes:

Se dispone cambiar el diseño del puesto de trabajo de prestaciones sociales respecto a la tramitación de solicitudes de seguro médico (PROCESO), lo cual reduce el costo de procesos, el número y el tiempo de procesados, eliminando la burocracia de tantas autorizaciones que debían cumplimentarse (RESULTADO). Esto supone que el trabajador pueda obtener rápidamente la autorización para hacer uso de las prestaciones sociales a fin de retirarse de su puesto y dejar de prestar su servicio en forma ineficiente y a desgano (IMPACTO), reorganizando el área de Atención al Cliente a fin de continuar ofreciendo similar nivel de servicio, evitando el costo de quejas de los clientes por la mala atención y las potenciales pérdidas de los mismos, es el **VALOR AÑADIDO** tangible como consecuencia de la mejora.

Normalmente si se introduce un cambio en un proceso se generará un resultado diferente, lo que se espera, es que este cambio sea positivo y pueda traducirse en una mejora en calidad, productividad o servicio, con la consecuente reducción de costos y/o el incremento en los ingresos.

Cuando se comprenda el verdadero significado de la cadena de valor, es probable encontrar valor agregado en cualquier cambio. Todo lo que se requiere es una orientación a resultados y pensar en términos de costo-beneficio de cada proceso.

## **9. RRHH como Sistema de Gestión del Valor:**

Reconocer a los recursos humanos como sistema de gestión del valor implica no sólo una nueva forma de hacer el trabajo sino que incorpora también una nueva forma de pensar en él.

Siguiendo los lineamientos de la Teoría de Sistemas, cabe recordar la definición de sistema como una serie de elementos diferentes unidos entre sí para formar un todo complejo que contribuya a un fin determinado. A partir de su definición es posible describir cómo los sistemas toman algo del entorno, llamado entrada, hacen que ése algo que ingresa vuelva cambiado al exterior como una salida, que es probable, tendrá más valor que las entradas. De esta manera, se observa que el énfasis está en la palabra Valor.

Los Sistema complejos no sólo reciben entradas y efectúan salidas al mundo exterior, sino que también intercambian entradas y salidas entre subsistema internos. Es decir, las salidas de un sistema se convierten en las entradas de otro, existiendo una interrelación y una interdependencia inherentes entre las partes de cualquier gran sistema.

Por Gestión se entiende al conjunto de actividades coordinadas para dirigir y controlar la organización.

Se presenta en la Fig.Nº 2, el Sistema de Gestión de RRHH basado en el enfoque de procesos, donde se enfatiza la importancia de la necesidad de considerar las actividades de RRHH en términos que aporten valor, orientado a la obtención de resultados que permitan medir el desempeño, productividad y eficacia en la búsqueda de la mejora continua de los procesos.

Partiendo de la descripción de esta figura, encontramos un cliente interno, es decir, aquella persona que pertenece a la organización y trabaja para ella; una entrada; un proceso con su soporte y gestión y una salida, donde existe una interacción constante y necesaria entre cada uno de los procesos del sistema.

Se identifican, a modo de ejemplo, los procesos de: Planificación, Reclutamiento de Personal, Sistema de Información, Remuneraciones y prestaciones sociales, que constituyen actividades de recursos humanos.

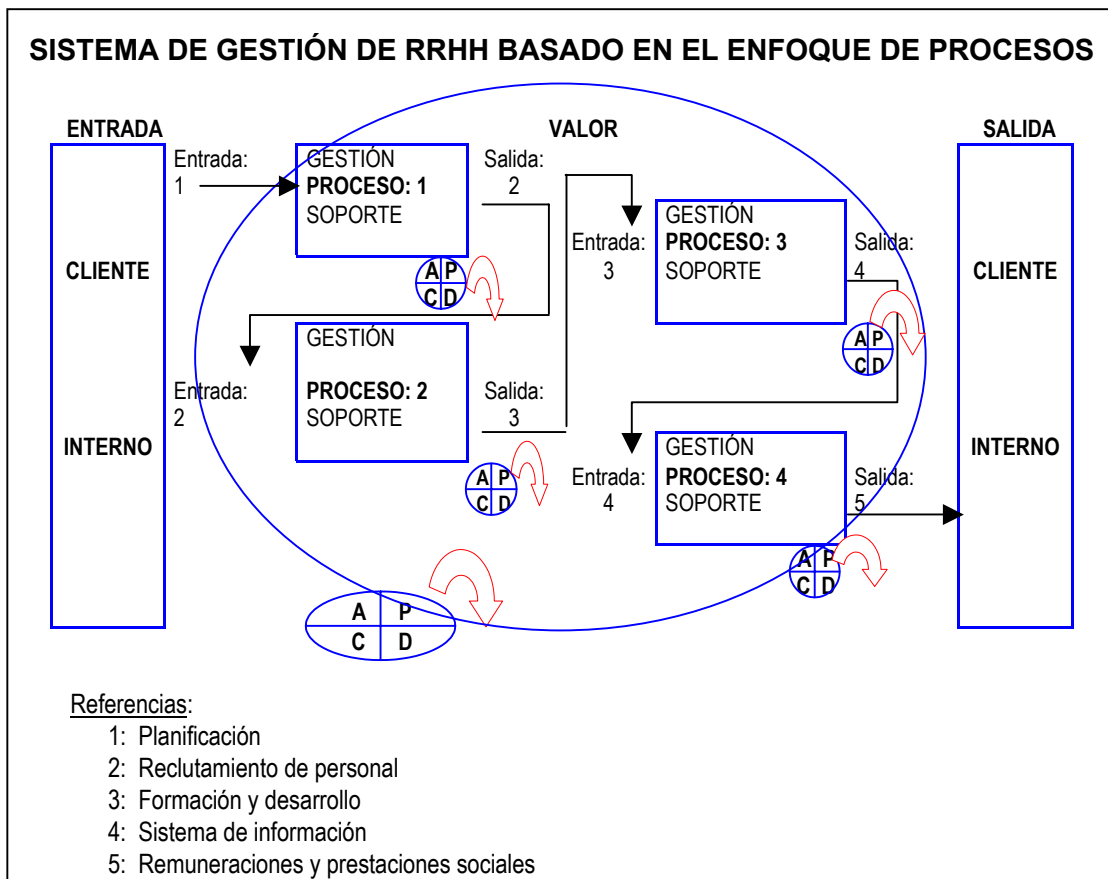


Fig. N° 2

Cada vez que un cliente interno entra en contacto con una actividad de RRHH, será transformado de algún modo para salir y dar entrada nuevamente a otro proceso, añadiendo valor y demostrando la integración vertical y horizontal de los procesos.

Por ejemplo, analizando la Fig. N° 2 encontramos que en el proceso 1 de Planificación, esta ingresa a la caja negra donde se encuentran otras actividades y tareas, producto del proceso mismo, y sale toda la información referente a cuántos perfiles y de qué tipo son necesarios incorporar a la empresa. Posteriormente, la salida del proceso 1 se convierte en entrada del proceso 2, es decir, las entradas para reclutamiento de personal en forma de aspirantes se procesan y salen a la organización como nuevos recursos humanos contratados. Más tarde, éstos serán entrada para formación y desarrollo de carrera saliendo a la organización gente capacitada que a su vez será ingresada en los registros y archivos para obtener los datos que formarán parte del sistema de información de la empresa, y así sucesivamente. Gestionando las actividades y recursos relacionados como un proceso se alcanzan más eficientemente los resultados deseados.

También se puede visualizar de la Fig. N° 2 el gráfico de la Mejora Continua, de Edwards Deming, tomando como base el ciclo PDCA (Plan, Do, Check, Act) (planificar, hacer, verificar, actuar) que a continuación se presenta en forma detallada el significado de cada una de las iniciales:

Frente a una oportunidad de mejora:

Uso de Ciclos de Mejora	
P	Definir, medir y analizar la situación existente.
	Establecer los objetivos para la mejora.
	Buscar posibles soluciones.
	Evaluar esas soluciones.
D	Implementar la solución seleccionada.
C	Medir, verificar y analizar la implementación.
A	Formalizar los cambios.

De este análisis puede concluirse la importancia de cómo influye la calidad en cada uno de los procesos que involucran a recursos humanos y que fácilmente puede aplicarse al área, teniendo la visión estratégica de aprovechar oportunidades de mejora haciendo uso de los ciclos de mejora continua.

## 10. Orientación a Resultados:

Para que una organización alcance la eficacia óptima de crear el mejor producto y/o servicio con el mínimo insumo, necesita de una sólida planificación hacia objetivos válidos a corto y largo plazo acompañado de un sistema de control que permita monitorearlos.

Aplicar recursos a éstos objetivos máspreciados por la organización es centrarse en resultados, es decir, hacer lo correcto en el momento oportuno.

Son requisitos previos para lograr alta productividad en RRHH, la autoestima y el respeto a uno mismo por el trabajo que la persona lleva a cabo. Una forma de alcanzar la satisfacción de éstos, es demostrar que ellos están haciendo una contribución específica y cuantificable al resultado final, que puede lograrse a través de:

- ❖ Desarrollar un plan de mejora que integre las iniciativas en curso y la estrategia empresarial.
- ❖ Evaluar a los clientes externos, internos y a los proveedores a fin de localizar áreas a mejorar en la prestación del servicio.
- ❖ Alinear los procesos, estructura, sistemas, cultura y capacidades de trabajo con la estrategia empresarial y las expectativas de los clientes.
- ❖ Garantizar el compromiso, y definir claramente los roles y responsabilidades.

- ❖ Proporcionar la mejora continua del trabajo por medio de la comunicación, consolidando relaciones mutuamente beneficiosas.
- ❖ Establecer un enfoque sistémico de la gestión a través de la toma de decisiones basadas en los datos de los hechos que posibiliten un seguimiento y monitoreo en la prestación del servicio.

Finalmente, quiénes se basen en resultados han de plantearse y responder continuamente a la pregunta: ¿ Qué se desea?

## **11. Conclusiones:**

A partir de este trabajo se pretende revalorizar el rol que cumplen los recursos humanos en nuestras organizaciones. La cohesión de la empresa debe basarse en valores, visión y cultura que sean sólidas y compartidos por todos. La visión y la misión marcan el rumbo, unifican al equipo y brindan una base para futuras decisiones.

Es importante reconocer al recurso humano de la organización como un “socio” que añade valor a la labor cotidiana y no como alguien que sólo ofrece un servicio.

Para ello, éstos deben adquirir las habilidades necesarias a fin de demostrar a la dirección el valor que realmente representan, y a su vez, ser reconocidos por la organización por el valor que agregan a ella. Este feedback es fundamental que exista si verdaderamente la organización comprende la magnitud del significado de trabajar con personas y no con objetos.

No existe ninguna posibilidad de que las organizaciones puedan alcanzar metas competitivas, si las personas que las forman no se encuentran aptas, desde el punto de vista de la formación y de las actitudes, para llevarlas adelante. Las organizaciones de hoy ponen énfasis en la capacidad de los gerentes para manejar a su personal. La gente seguirá a quienes puedan demostrar que tienen la voluntad y la capacidad para dar respuesta a sus necesidades, potenciando sus fortalezas y mejorando sus habilidades. De esta manera, el hombre se convierte en el protagonista del éxito de cualquier estrategia empresarial.

## 12. Bibliografía:

- "Comportamiento Organizacional". Robbins, Stephen P., Ed. Prentice Hall, (México, 1999 ), 8ª Edición.
- "Gestión de Recursos Humanos". Gomez-Mejía, Luis R. / Balkin, David B. / Cardy, Robert L., trad. por Isabel Santos y Eduardo Muñoz, Ed Prentice Hall, (Madrid, 1998), 5ª reimpresión.
- "Cómo medir la gestión de los recursos humanos". Fitz-enz Jac, trad. por María del Carmen T. Martínez, Ed. Deusto S.A (Bilbao, 1999), 2ª Edición.
- "Administración Estratégica, Un enfoque integrado". Hill Charles / Jones Gareth, Ed. McGraw Hill, (Santafé de Bogotá, 2001), 3ª Edición.
- "Administración de Operaciones". Schroeder, Roger G., Ed. McGraw Hill, (México, 2000), 3ª Edición.
- "Taking Charge of Change". Caudron Shari, Business Finance, page 29 (January 1999).
- "Casos reais de implantacao de TQC". Volumen 1. Fundacao Chritiano Ottoni. 1995. Ministerio de Ciencia e Tecnología.
- "5 S o ambiente da qualidade". Joao Martins da Silva. Fundacao Christiano Ottoni. 1994. Editorial Littera Maciel Ltda.