



UNIVERSIDAD MICHOACANA DE SAN NICOLÁS DE HIDALGO
FACULTAD DE CONTADURIA Y CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

TESINA

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE PERSONAL

PARA OBTENER EL TITULO DE LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN

PRESENTA

MARIA LOURDES ORTEGA CERDA

ASESOR

M.A. HUGO ALEJANDRO MIER SCHMIDT

Morelia, Michoacán

ABRIL, 2018

CONTENIDO

	Página
RESUMEN - ABSTRACT	4
INTRODUCCIÓN	5
BREVE HISTORIA DE LOS RECURSOS HUMANOS	6
DEFINICIÓN DE ADMINISTRACIÓN DE DIFERENTES AUTORES	10
1. OBJETIVOS GENERALES	13
1.1 Objetivos particulares	
2. ESTRATEGIAS DE RECURSOS HUMANOS	14
2.1 Técnicas	
2.2 Características	
3. PLANEACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS	16
3.1 Planeación de recursos humanos y capacidad organizacional estratégica	
3.2 La planeación de recursos humanos y la exploración del entorno	
3.3 Relación entre planeación estratégica y planeación de los recursos humanos	
4. LA ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL ESTRATÉGICA	21
4.1 El papel del departamento de personal como socio estratégico	
4.2 El papel de la administración de personal al formular estrategias	
4.3 El futuro estratégico del departamento de personal	
5. PANORAMA ESTRATÉGICO	25

5.1 El papel estratégico de la administración de los recursos humanos.	
5.2 Los RH y la formulación de la estrategia	
5.3 Los RH y la implementación de la estrategia	
6. COMO ESTABLECER UNA ESTRATEGIA DE RECURSOS HUMANOS EFICAZ	29
6.1 ¿Influye la estrategia de recursos humanos en los resultados de la empresa?	
6.2 ¿Qué variables posibilitan una estrategia de recursos humanos eficaz?	
6.3 Coherencia con el entorno externo	
6. 4 Coherencia con las características internas de la compañía.	
7. CONCLUSIÓN	35
8. BIBLIOGRAFÍA	36

RESUMEN

Estrategias necesarias para el desempeño de una eficaz contratación de las personas adecuadas para el buen funcionamiento de una empresa, partiendo de que el capital humano es la herramienta más importante de todo negocio, ya sea grande o pequeño, que inicia, o quiera mejorar su productividad, marcando la importancia de que la búsqueda de la persona para cada puesto nunca termina, que de ellas depende el fracaso o el éxito de cualquier actividad que se emprenda.

Palabras claves: eficaz, capital, productividad, importancia, éxito.

ABSTRACT

Necessary strategies for the performance of effective hiring of the right people for the proper functioning of a company, based on the fact that human capital is the most important tool of any business, whether large or small, which starts, or wants to improve its productivity, marking the importance that the search of the person for each position never ends, which depends on the failure or success of any activity that is undertaken.

INTRODUCCIÓN

Con carácter de trabajo profesional de fin de carrera, se redacta el presente trabajo, para la obtención por parte de quien lo suscribe el título de Licenciada en Administración.

Estrategia es una palabra clave en la teoría y práctica de la administración. Incluye no sola la guerra y los negocios, sino que se extiende a todos los actos de la vida como el ejercicio de la política, las actividades deportivas, la formación y la difusión de la cultura, el funcionamiento de la familia, y hasta con el amor.

Es así que con estrategias se ganan guerras organizadas, negocios, contiendas de partidos políticos, torneos deportivos, eventos culturales e incluso buenas relaciones personales. Desde luego que también por las estrategias se puede perder todo lo valioso que tienen los humanos como el prestigio y la vida.

Establecer estrategias es una tarea de responsabilidad para determinar hacia donde se dirige la organización. En el proceso de formulación de estrategias, en la naturaleza y dirección de la organización está determinada por las personas que están dentro y fuera de la misma.

La planificación estratégica es una herramienta fundamental para el desarrollo y ejecución de proyectos, que da sentido de dirección y continuidad a las actividades diarias de una organización. Lo cual permite visualizar el futuro e identificar los recursos, principios y valores necesarios para transitar desde el presente al futuro. Para ello se siguen una serie de procesos y estrategias que definen los objetivos en diferentes plazos; identifica metas y objetivos cuantitativos, desarrolla estrategias para alcanzar los objetivos propuestos y localizar recursos para llevar a cabo tales estrategias.

La planeación estratégica permite a una organización ser proactiva en vez de reactiva. Toda empresa diseña planes estratégicos para el logro de sus objetivos y metas, estos planes pueden ser a corto, mediano y largo plazo según la amplitud y magnitud de la empresa; esto implica que cantidad de planes y actividades se han de ejecutar. Para llegar a una conclusión exitosa implica realizar un trabajo coordinado en equipo.

En la planeación estratégica se tienen que elaborar preguntas inteligentes, explorar posibles respuestas, experimentar con posibles soluciones y volver a empezar el proceso estratégico evaluando las respuestas obtenidas. Se debe precisar con exactitud la misión a la que se va seguir, ya que ésta representa las funciones operativas que va a ejecutar. Es fundamental conocer y ejecutar correctamente los objetivos para poder lograr las metas trazadas por las empresas.

Breve historia del área de Recursos Humanos

El área de Recursos Humanos es una especialidad que surgió debido al crecimiento y la complejidad de las tareas organizacionales. Sus orígenes se remontan a los comienzos del siglo XX, como consecuencia del fuerte impacto de la Revolución Industrial; surgió con el nombre de Relaciones Industriales, como actividad mediadora entre las organizaciones y las personas, para suavizar o aminorar el conflicto entre los objetivos organizacionales y los objetivos industriales, hasta entonces considerados incompatibles o irreconciliables. Era como si las personas y las organizaciones, a pesar de su estrecha interrelación, vivieran separadas, con las fronteras cerradas, las trincheras abiertas y la necesidad de un interlocutor ajeno a ambas para entenderse o, al menos, para reducir sus diferencias. Ese interlocutor era un órgano que recibía el nombre de Relaciones Industriales, cuya labor consistía en articular capital y trabajo, interdependientes, pero en conflicto. Con el paso del tiempo el concepto de Relaciones Industriales cambio por completo. Alrededor de la década de 1950 se le llamo Administración de Personal. Ya no se trataba solo de mediar en las desavenencias y aminorar los conflictos, sino, sobre todo, de administrar a las personas de acuerdo con la legislación laboral vigente, así como intervenir en los conflictos de interés que surgían continuamente. Poco después, en la década de 1960, el concepto sufrió una nueva transformación. La legislación laboral poco a poco se volvió obsoleta, mientras que los desafíos de las organizaciones crecían fuera de toda proporción. Se consideró a las personas como los recursos fundamentales para el éxito organizacional, y como el único capital vivo e inteligente de que disponen las organizaciones para enfrentar los retos.

Así, a partir de la década de 1970 surgió el concepto de Recursos Humanos (RH), aunque todavía sufría de la vieja miopía que ve a las personas como recursos productivos o simples agentes pasivos cuyas actividades debían planearse y controlarse a partir de las necesidades de la organización. A pesar de que RH abarcaba todos los procesos de administración de personal que se conocen ahora, partían del principio de que las personas debían administrarse por la organización o un área central de RH. Sin embargo, con las nuevas características

del tercer milenio (globalización de la economía, fuerte competitividad en el mundo de los negocios, cambios rápidos e imprevisibles y dinamismo del ambiente), las organizaciones exitosas ya no administran ni recursos humanos ni personas, pues eso significa tratarlas como agentes pasivos y dependientes; ahora administran con las personas. Eso implica tratarlas como agentes activos y proactivos, dotados de inteligencia y creatividad, de iniciativa y decisión, de habilidades y competencias, y no sólo de capacidades manuales, físicas o artesanales. Los individuos no son recursos que la organización consume y utiliza, y que generan costos. Al contrario, constituyen un poderoso activo que impulsa la creatividad organizacional, de la misma manera que lo hacen el mercado o la tecnología. Así, nos parece mejor hablar de administración de personas por medio de los gerentes para resaltar la administración con las personas como socios, y no como meros recursos pasivos y obedientes.

En este nuevo concepto resaltan tres aspectos fundamentales:

- a) Las personas son diferentes entre sí, están dotadas de una personalidad propia, tienen una historia personal particular y diferenciada; poseen habilidades y conocimientos, destrezas y competencias indispensables para la adecuada administración de los recursos organizacionales. Deben resaltarse las diferencias individuales, no eliminarse, estandarizarse ni homogenizarse. Es decir, se debe considerar a las personas como seres dotados de inteligencia y creatividad, de iniciativa y decisión, de habilidades y competencias, y no únicamente como recursos de la organización.
- b) Las personas son elementos vivos, impulsores de la organización, capaces de dotarla de la inteligencia, talento y aprendizaje indispensables para su constante renovación y competitividad en un mundo repleto de cambios y desafíos. Las personas poseen un increíble don de crecimiento y desarrollo personal, y por tanto deben verse como fuentes de impulso propio y no como agentes inertes o estáticos.
- c) Las personas son socios de la organización y las únicas capaces de conducirla a la excelencia y al éxito. Como socios, las personas invierten en la organización (en forma de esfuerzo, dedicación, responsabilidad y

compromiso) esperando obtener ganancias (en forma de salarios, incentivos, crecimiento profesional, carrera, etc.). Una inversión solo se justifica si produce una ganancia interesante. A medida que la ganancia es mejor y sustentable, la inversión tiende a aumentar. En esta interacción persona-organización reside el carácter de reciprocidad, así como el de actividad y autonomía, evitándose así la pasividad e inercia de las personas. Individuos como socios de la organización y no como meros sujetos pasivos dentro de ella.

DEFINICIÓN DE ADMINISTRACIÓN SEGÚN LOS SIGUIENTES AUTORES:

Henri Fayol: Administración es prever, organizar, mandar, coordinar y controlar.

Robbins, Stephen y Coulter, Mary: Proceso de coordinar e integrar actividades de trabajo para que se lleven a cabo eficiente y eficazmente con otras personas y por medio de ellas.

Wilburg Jiménez Castro: Define: La administración como una ciencia social compuesta de principios, técnicas y prácticas y cuya aplicación a conjuntos humanos permite establecer sistemas racionales de esfuerzo cooperativo, a través de los cuales se puede alcanzar propósitos comunes que individualmente no es factible lograr.

Brook Adams: Define la Administración como La capacidad de coordinar hábilmente muchas energías sociales con frecuencias conflictivas en un solo organismo, para que aquellas puedan operar como una sola unidad.

Koontz and Odonnell: Estos autores consideran a la administración como la dirección de un organismo social y su forma efectiva en alcanzar sus objetivos fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes.

George Ferry: Para dicho autor la Administración consiste en lograr un objetivo predeterminado mediante el esfuerzo ajeno.

Idalberto Chiavenato: La administración es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos para lograr los objetivos organizacionales.

Hitt, Black y Porter: Define la administración como el proceso de estructurar y utilizar conjuntos de recursos orientados hacia el logro de metas, para llevar a cabo las tareas en un entorno organizacional.

Brook Adams: Define a la Administración como la capacidad de coordinar hábilmente muchas energías sociales con frecuencia conflictivas, en un solo organismo, para que ellas puedan operar como una sola unidad.

Julio Agustín Reyes Ponce: Es un conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de estructurar y manejar un organismo social. Es decir, busca resultados con máxima eficiencia en la coordinación de cosas y personas que integran a una empresa.

El proceso a través del cual se logran determinados objetivos previamente establecidos, mediante la utilización racional de recursos humanos, técnicos y financieros se le llama Administración **(Bárcenas Merlano & Alemán Romero, 2015)**.

El proceso administrativo es el conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración misma que se interrelaciona y forman un proceso integral. Las fases del procesos administrativo son cuatro: planeación, organización, dirección y control **(Bárcenas Merlano & Alemán Romero, 2015)**

La planeación es esencial para el adecuado funcionamiento de cualquier grupo social, ya que a través de ella se prevén las contingencias y cambios que pueden deparar el futuro y se establecen las medidas necesarias para afrontarlas. Con lo antes mencionado propiciamos el desarrollo de la empresa al establecer métodos de utilización racional de recursos, reduce los niveles de incertidumbre que se

puede presentar en el futuro, mas no los elimina, prepara a la empresa para hacer frente a las contingencias que se presenten, con mayores garantías de éxito.

Reduce al mínimo los riesgos, y aprovecha al máximo las oportunidades, al establecer un esquema o modelo de trabajo (plan), suministra las bases a través de las cuales operará la empresa, la moral se eleva sustancialmente, al conocer todos los problemas de la empresa hacia donde se dirigen su esfuerzos, al mismo tiempo que maximiza el aprovechamiento del tiempo y los recursos, en todos los niveles de la empresa **(Castro Barra, 2006)**.

1.- OBJETIVO GENERAL

Analizar una forma más óptima de manejar al personal, logra una mejor integración, identificar sus inquietudes e inconformidades para beneficio de ellos y de la empresa, y en conjunto, lograr un mayor desempeño y una mayor y mejor productividad.

1.1 OBJETIVOS PARTICULARES

- Obtener mi título de Licenciada en Administración
- Un mejor sistema de control de personal, y proporcionar retroalimentación, para obtener mejores resultados en la empresa.
- Logra una mejora en la Estrategia de Personal
- Aplicar los recursos y habilidades dentro de cada área funcional, actividad o unidad estratégica.
- Analizar las necesidades de Recursos Humanos, conforme cambian los entornos internos y externos de la organización y la aplicación de la consiguiente estrategia proactiva, para asegurar la disponibilidad de Recursos Humanos demandada por la organización.

2. ESTRATEGIAS DE RECURSOS HUMANOS

Reclutar elementos con espíritu de liderazgo y, sobre todo, que tengan influencia sobre la gente.

Tener claro a qué tipo de persona necesitas, cuáles serán sus responsabilidades y metas, y qué les ofrecerás a cambio de una relación a largo plazo, podrás unir a tus filas a los mejores empleados del mercado.

La conquista y retención de talento tiene que ver más con las prestaciones y beneficios que con una fuerte inversión en capital y recursos.

A los jóvenes no limitarlos; por el contrario, asignarles responsabilidades y tareas de suma importancia para la compañía. Esto hace que los chicos se sientan valorados e indispensables.

2.1 Técnicas

- Un atractivo paquete de beneficios es vital al momento de reclutar y retener empleados de calidad.
- Detectar a qué tipo de estímulos responde un empleado modelo con esas características.
- Programas de sucesión, mentorías impartidas por los directivos y talleres para el desarrollo de competencias– que a largo plazo generan en los empleados un lazo de lealtad duradero.
- Ayudar a los candidatos a encontrar su posición correcta.
- Promover el reconocimiento a su desempeño.

2.2 Características de la planeación estratégica de recursos humanos

- ✓ Propicia el desarrollo de métodos de utilización de los recursos humanos.
- ✓ Reduce niveles de incertidumbre.
- ✓ Prepara a la empresa para las contingencias futuras.
- ✓ Mantiene una mentalidad futurista.
- ✓ Condiciona a la empresa al ambiente que le rodea.
- ✓ Establece un sistema racional para la toma de decisiones.
- ✓ Reduce riesgos y aprovecha al máximo las oportunidades.
- ✓ Las decisiones se basan en hechos.
- ✓ Establece un modelo o esquema de trabajo.
- ✓ Promueve la eficiencia eliminando la improvisación.
- ✓ Proporciona elementos para llevar a cabo el control.
- ✓ Disminuye problemas potenciales y da al administrador mayor rendimiento de tiempo y esfuerzo.
- ✓ Permite evaluar alternativas antes de tomar decisiones.
- ✓ Aumenta la moral sabiendo que todos los miembros de la empresa saben hacia donde se dirigen sus esfuerzos.
- ✓ Permite maximizar los recursos en todos los niveles de la empresa.

3. PLANEACION DE RECURSOS HUMANOS

La planeación de recursos humanos es el proceso de anticipar y prevenir el movimiento de personas hacia el interior de la organización, dentro de ésta y hacia fuera. Su propósito es utilizar estos recursos con tanta eficacia como sea posible, donde y cuando se necesiten, a fin de alcanzar las metas de la organización. Otros propósitos más específicos de la planeación de recursos humanos incluyen anticipar periodos de escasez y de sobre oferta de mano de obra; proporcionar mayores oportunidades de empleo a las mujeres, a las minorías y a los discapacitados y organizar los programas de capacitación de empleados. De hecho, la planeación de recursos humanos ofrece un punto de lanzamiento para la mayoría de las actividades que incluyen en dicha planeación.

Los dramáticos cambios en la composición de la fuerza laboral exigen que los gerentes participen más en la planeación de recursos humanos, ya que tales cambios afectan no sólo el reclutamiento de los empleados sino también los métodos de selección, capacitación, compensación y motivación de los mismos. Si bien la planeación ha sido siempre un proceso esencial de la administración, el creciente énfasis en la planeación de recursos humanos se torna especialmente crítico cuando las organizaciones proyectan realizar fusiones, ubicar plantas, recortar personal o clausurar instalaciones de operación.

Por la falta de dicha planeación una organización puede incurrir en varios costos intangibles como resultado de una planeación inadecuada de recursos humanos. Por ejemplo, una planeación inadecuada puede provocar que las vacantes permanezcan sin ser cubiertas. La pérdida resultante, en términos de eficiencia, puede ser costosa, en particular cuando se requiere cierto tiempo para capacitar a los reemplazos. Es posible que surjan situaciones en que se despida a los empleados de un departamento en tanto que se contrata a personas para puestos similares en otro. Quizá esto genere un exceso de contrataciones y el resultado sea la necesidad de despedir a los recién contratados. Por último, la falta de

planeación de recursos humanos dificulta a los empleados planear con eficacia su desarrollo profesional o personal. Como consecuencia, algunos de los más competentes y ambiciosos podrán buscar otro empleo en que consideren que tienen mejores oportunidades de desarrollo.

3.1 Planeación de recursos humanos y capacidad organizacional estratégica

A medida que las organizaciones planean su futuro, los gerentes de recursos humanos deben preocuparse de mezclar la planeación de recursos humanos con la planeación estratégica de negocios, los recursos humanos son una ventaja competitiva potencialmente importante para la empresa. Las funciones de los empleados son esenciales para la productividad y la innovación. A través de la planeación estratégica, las organizaciones establecen objetivos importantes y desarrollan planes genéricos para alcanzar tales objetivos. Esto supone tomar decisiones primarias de asignación de recursos, incluyendo los que pertenecen a la estructura, a los procesos fundamentales y a las interrelaciones entre los recursos humanos. Un elemento que cada vez cobra mayor importancia en la planeación estratégica consiste en determinar si existen personas disponibles, adentro o fuera, para alcanzar las metas de la organización. En último término, una planeación exitosa de recursos humanos ayuda a elevar la capacidad organizacional; es decir, la capacidad de la organización para actuar y cambiar, en busca de una ventaja competitiva sostenida.

La planeación de recursos humanos y la planeación estratégica se tornan eficaces cuando entre ambas existe una relación recíproca e interdependiente. En esta relación el equipo de alta dirección reconoce que las decisiones de planeación estratégica afectan aspectos de recursos humanos y a su vez éstos las afectan. Como lo señaló James Walker, un conocido experto en la planeación de recursos humanos: "Hoy en día casi todos los temas empresariales se relacionan con el personal; todos los aspectos de recursos humanos se relacionan en los negocios".

En las mejores empresas, como Merck, Intel y Xerox, no hay distinción entre la planeación estratégica y la de recursos humanos; los ciclos de planeación son los mismos y los aspectos de recursos humanos son importantes facilitadores del proceso de planeación y se les considera como contribuyentes creíbles e importantes en la creación del futuro de la organización. Este enlace positivo ocurre cuando el gerente de recursos humanos se convierte en miembro del comité de dirección ejecutiva o del grupo de planeación estratégica de la organización. Una vez que surge esta estructura interna, activa y dinámica, se reconoce que los gerentes de recursos humanos contribuyen a la planeación estratégica en la misma medida que otros altos ejecutivos.

3.2 La planeación de recursos humanos y la exploración del entorno

La exploración del entorno es la vigilancia sistemática de las principales fuerzas externas que influyen en la organización. En teoría, la planeación de recursos humanos exige integrar el entorno a todas las funciones de la administración de recursos humanos.

Este proceso comienza con la exploración del mismo, ya que cualesquiera estrategias deberán ser consistentes con las tendencias del medio y las cuestiones contemporáneas que pudieran tener impacto en la organización. A su vez, la planeación de recursos humanos debe anticipar el posible impacto de estas estrategias en la administración de los recursos humanos.

3.3 Relación entre planeación estratégica y planeación de los recursos humanos.

La planeación de los recursos humanos es una técnica que tiene como objetivo estimar la demanda futura de recursos humanos de una organización. Mediante esta técnica, los gerentes de línea y los especialistas de personal diseñan planes que apoyen las estrategias de la organización y que permiten llenar las vacantes que existan como una filosofía proactiva.

Si la organización no cuenta con el número adecuado de personal que reúnan las características necesarias no podrá alcanzar sus objetivos de carácter estratégico, operativo y funcional. En el campo internacional, un número creciente de ejecutivos hace énfasis en sus planes de recursos humanos.

Gracias a su participación activa en el proceso de planeación estratégica, los gerentes y ejecutivos de distintos niveles pueden elaborar planes acordes con los objetivos estratégicos y operativos de la organización. Esto se aplica tanto a la expansión de los proyectos de una organización como a su reducción.

En ocasiones los dirigentes de una empresa no necesariamente planean una expansión ininterrumpida; por el contrario, deben considerar una reducción en la escala de sus actividades o incluso una terminación total.

Sería ideal que todas las organizaciones identificaran sus planes de recursos humanos a corto y a largo plazo. Las ventajas de la planeación de los recursos humanos incluyen:

- Mejor utilización del personal de la empresa.
- Permitir que los esfuerzos del departamento de personal y los objetivos globales de la organización se establezcan sobre bases congruentes.
- Lograr considerables economías en las contrataciones de personal.
- Enriquecer y mejorar la actual base de datos de información del personal, lo que permite apoyar a distintas áreas de la empresa.

- Coadyuvar a la coordinación de varios programas, como la obtención de mejores niveles de productividad gracias a las aportaciones de personal mejor capacitado y motivado.

Las organizaciones de tamaño reducido pueden lograr muchas de estas ventajas, pero su progreso en términos de efectividad puede resultar menor debido a la pequeña escala de sus operaciones. De hecho, en muchos casos las ventajas de la planeación de los recursos humanos no justifican sus costos. Por el contrario, en las organizaciones de grandes dimensiones la planeación de los recursos humanos puede contribuir a lograr considerables ventajas competitivas.

4. LA ADMINISTRACION DE PERSONAL ESTRATÉGICA

El hecho de que, en la actualidad, los empleados puedan representar una ventaja competitiva ha desembocado en el crecimiento de un campo nuevo, llamado administración de personal estratégica. La administración de personal estratégica se ha definido como “la unión de la administración de personal con las metas y los objetivos estratégicos, a efecto de mejorar el desempeño del negocio y de desarrollar una cultura de la organización que propicie la innovación y la flexibilidad. En otras palabras, es “el patrón del plan de las actividades y el despliegue de personal que permitirá que la organización alcance sus metas”. Administración de personal estratégica quiere decir aceptar que la función del departamento de personal es una parte estratégica, tanto para formular las estrategias de la compañía, como para aplicar dichas estrategias, por medio de actividades de administración de personal, como reclutar, seleccionar, capacitar y premiar al personal.

El termino estrategias de administración de personal se refiere a los cursos de acción específicos de administración de personal que la compañía usa para alcanzar sus objetivos. El objetivo es alcanzar mejores niveles de servicio al cliente y mayor rentabilidad, por medio de una fuerza laboral sumamente comprometida. Por consiguiente, la estrategia global de administración de personal está dirigida a crear una mano de obra comprometida, de preferencia en un contexto no sindicalizado.

Los componentes específicos de la estrategia para el personal, se derivan de ese objetivo básico: emplear diversos mecanismos para crear comunicaciones bilaterales saludables; eliminar a posibles gerentes cuyos valores no estén orientados hacia el personal; pagar sueldos muy competitivos así como incentivos por buen desempeño; garantizar a todos los empleados, en la medida de lo posible, un trato justo y su seguridad en el empleo, instituir diversas actividades para promover a empleados del interior, con el propósito de brindarles todas las posibilidades de utilizar plenamente sus habilidades y talentos en el trabajo.

En un plano ideal, el departamento de personal y la dirección superior trabajan juntos para formular la estrategia general de los negocios de la compañía; a continuación, esa estrategia sirve de marco para elaborar las actividades de administración de personal, como reclutar y evaluar. Si se hace bien, habrá de producir competencias y conductas de los empleados que, a su vez, le servirán al negocio para aplicar sus estrategias y para realizar sus metas.

4.1 El papel del departamento de personal como socio estratégico

La larga historia de la función administrativa o consejera del departamento de personal le ha creado una fama bastante deteriorada; hay quien sigue viéndola como menos de lo que es. Por ejemplo, una posición dice que el departamento de personal es estrictamente operativo y que las actividades de administración de personal no tienen nada de estratégico. Según este razonamiento, las actividades de administración de personal tan solo “consiste en apagar incendios pequeños, asegurarse de que el personal reciba su sueldo el día que deben cobrar; cuidar que el anuncio de oferta de empleo llegue ante de la hora de cierre del periódico; reclutar a un supervisor adecuado para el turno nocturno para cuando éste arranque, y que el mismo gerente recuerde que debe observar el proceso correspondiente antes de despedir al nuevo representante que no funcionó.

Otra visión más sofisticada de la administración de personal (pero con toda probabilidad no más acertada) es que su papel consiste simplemente en “adaptarse” a la estrategia de la compañía.

Una tercera visión de la administración de personal es que se trata de un socio, igual a otro, dentro del proceso de la planificación estratégica. En este caso, la función de la administración de personal no consiste sólo en adaptar sus actividades a las exigencias de la estrategia del negocio, ni tampoco, por supuesto, sólo realizar las tareas operativas diarias, como asegurarse de que los empleados reciban su sueldo. En cambio, según esta tercera posición, la

necesidad de forjar una fuerza de trabajo de la compañía para que represente una ventaja competitiva significa que la administración de personal debe estar en igualdad de condiciones para formular y aplicar las estrategias competitivas y las de organización de una compañía.

4.2 El papel de la administración de personal al formular estrategias

Formular el plan estratégico general de una compañía requiere que se identifiquen, analicen y equilibren dos bloques de fuerzas: por una parte las amenazas y las oportunidades externas de la compañía y, por otra, sus fuerzas y debilidades internas.

Este es un campo en el que los departamentos de personal estratégicos pueden desempeñar una función. Por ejemplo, la administración de personal puede desempeñar una función en lo que los planificadores estratégicos llaman escrutar el entorno, es decir identificar y analizar las amenazas y oportunidades externas que serían cruciales para el éxito de la compañía.

La administración de personal también puede aportar inteligencia competitiva, sería útil cuando la compañía formula sus planes estratégicos

4.3 El futuro estratégico del departamento de personal

Es irónico que, aun cuando la necesidad de administración de personal está en auge evidente, el futuro del departamento de personal, en ocasiones, parece estar en duda.

La subcontratación también ha tenido consecuencias. Por ejemplo, en una encuesta realizada hace poco por la American Management Association, empresarios encuestados dijeron que, en la actualidad, subcontrataban una o

varias actividades de administración de personal, por ejemplo, contratación de personal temporal, reclutamiento, administración de prestaciones, nominas o capacitación. La explicación esgrimida con más frecuencia fue la reducción de costos.

¿Qué pueden hacer los departamentos de personal para evitar que la “subcontratación” acabe con ellos? De entrada, según dice un experto, el departamento de personal debe concentrarse más en actividades que agreguen valor, en forma clara, a la línea de fondo de la compañía; actividades como la planeación estratégica, la administración del cambio, la transición de cultura de la compañía y el desarrollo de capital humano.

Otro experto de la administración de personal, David Ulrich , piensa que “la administración de personal puede contribuir a la excelencia de la organización, básicamente de cuatro maneras. En primer término es preciso reforzar el papel de la administración de personal como miembro de la estrategia. En segundo, el departamento de personal “debe volverse experto en la forma de organizar y realizar el trabajo, ofreciendo una eficiencia administrativa que garantice una reducción de costos, al mismo tiempo que se conserva la calidad. En tercero, ante la importancia creciente de la conducta de los empleados como clave para la ventaja competitiva, el departamento de personal “se debe convertir en aliado de los empleados, representando con vigor sus intereses ante la administración principal y, al mismo tiempo, esforzándose por aumentar el compromiso de los empleados con la organización y su capacidad para presentar resultados. En cuarto, el departamento de personal debe asegurarse de que la organización sea capaz de aceptar el cambio y capitalizarlo. Asegurándose de que “los enunciados generales de la visión se traducen en conductas específicas. A medida que las tareas que afronta se van complicando, el campo del personal también se va profesionalizando más.

El desempeño y la conducta de los empleados suelen ser la clave para conseguir una ventaja competitiva en toda organización.

5. PANORAMA ESTRATÉGICO

Históricamente muchas organizaciones han promovido la idea de que la gente es su activo más importante. Lo desafortunado es que no siempre sus acciones respaldan sus palabras. Por ejemplo, cuando la economía entra en una recesión y las organizaciones enfrentan una demanda reducida de sus bienes y servicios, recortan costos mediante el despido de empleados. No obstante, las organizaciones han comenzado a reevaluar la importancia de su fuerza laboral. Una de las razones de este cambio es darse cuenta de que los empleados por lo general poseen el conocimiento que permite a la empresa competir con eficacia en el mercado. De hecho, gran parte del conocimiento de una empresa lo tienen los empleados. Es así que éstos se convierten en activos fundamentales. Los trabajadores de la compañía también son su recurso más exclusivo y los competidores no pueden imitarlo con facilidad. Las empresas que tienen el mejor conocimiento sobre tecnología, clientes, procesos de manufactura y bienes y servicios que los consumidores quieren, pueden, por ello, ganar batallas competitivas. Pero estarían condicionadas a la capacidad de su organización para aprender, innovar y cambiar sus procesos. Para lograrlo en forma efectiva, se requiere talento humano.

Como resultado, en años recientes la administración de recursos humanos ha evolucionado, en particular en sus aspectos estratégicos. En este capítulo se destaca la importancia de este avance. Como sugiere el caso inicial de Brunswick en este capítulo, las organizaciones deben tener cantidades adecuadas de capital humano para implementar una estrategia de valor. Pero, además, la compañía también debe tener capital humano de calidad, en especial entre sus administradores. Por ello, los recursos humanos de la compañía deben dirigirse a la identificación y selección de empleados que tengan el conocimiento, habilidades y capacidades que la organización necesita para competir; así como estimular y

retener a los trabajadores usando sistemas óptimos de remuneración y recompensas. La administración de recursos humanos (ARH) por lo común agrupa las actividades de reclutar, mantener y desarrollar al personal de la empresa, es decir, a sus recursos humanos. El punto de vista tradicional de estas actividades se centra en planear para las necesidades de asignar puestos de trabajo, reclutar y seleccionar a empleados, orientar y capacitar al personal, evaluar su desempeño, brindar remuneraciones y prestaciones y administrar su avance y desarrollo de carrera. Desde esta perspectiva, la ARH involucra tanto las actividades del departamento de recursos humanos y su personal especializado, como a todos los administradores. Mientras que el departamento de RH, por ejemplo, tal vez establezca las políticas y prácticas para contratar al personal, los administradores con frecuencia intervienen en la selección de los empleados nuevos porque, por supuesto, una vez contratados, van a trabajar para ellos. De manera similar, en tanto que el departamento de RH quizá enuncie las formas y procesos exactos de evaluación del rendimiento, los administradores son los únicos que en realidad evalúan el desempeño de los trabajadores. Así, al mismo tiempo que es importante que el lector entienda el papel del departamento de recursos humanos de una compañía, es aún más importante que usted, como futuro administrador, comprenda su papel en la administración de recursos humanos. ¿Cómo puede administrarlos con eficacia? En general, necesita poseer las capacidades siguientes:

- Aptitud para reclutar y seleccionar a la gente correcta
- . ■ Capacidad para socializar y capacitar con eficacia al personal de su unidad.
- Aptitud para evaluar su desempeño en forma eficaz.
- Capacidad para determinar sistemas de recompensas que motivarán el alto rendimiento.
- Habilidad para conocer qué experiencia o educación adicionales necesitan desarrollar sus subalternos para avanzar en sus carreras.

Uno de los estudios más ilustrativos sobre la importancia de la administración eficaz de recursos humanos y el éxito en la carrera analizó los casos de descarrilamiento de la carrera. El estudio descubrió que la razón número uno de que las carreras se descarrilaran, en otras palabras, la razón del porqué los administradores que triunfaban luego, en cierto punto, eran expulsados del camino de una carrera ascendente, era su incapacidad para llevar a cabo con éxito las actividades asociadas con la administración eficaz de recursos humanos. En consecuencia, los administradores que obtenían una ventaja competitiva en las actividades de administración de recursos humanos, se colocaban claramente en una posición fundamental para el movimiento ascendente, con oportunidades y responsabilidades mayores. La mayor parte de este capítulo se centra en los elementos clave de la administración eficaz de recursos humanos, las prácticas reales de éstos se ven afectadas en particular por leyes y regulaciones. Los administradores necesitan familiarizarse con ellas y la manera en que influyen en las distintas actividades de RH.

5.1 El papel estratégico de la administración de los recursos humanos

La ventaja competitiva se obtiene a partir de crear y fortalecer productos que tengan valor para los competidores y sean difíciles de imitar por parte de los competidores: los ejecutivos creen que es su gente y la forma en que administra a sus recursos humanos lo que ha sido y continúa siendo la clave de su éxito.

5.2 Los RH y la formulación de la estrategia

El punto de vista tradicional acerca de que la función de RH no involucra la formulación de la estrategia está cambiando. Los ejecutivos cada vez más se fijan en su personal y sus capacidades presentes y futuras, con el objetivo de determinar cuál debería ser la estrategia competitiva de la empresa. Como dice un ejecutivo, "En el fútbol, si se tiene un quarterback con un gran brazo, ¿tiene

sentido diseñar una ofensiva con base en el juego terrestre?” Hay que recordar que en el capítulo sobre administración estratégica se dijo que la ventaja competitiva proviene en gran parte de crear valor para los consumidores usando recursos que es difícil que los competidores imiten. No es sencillo que la competencia copie las habilidades que los empleados poseen. En el grado en que estas capacidades también generan valor para los clientes se convierten en una fuente de ventaja competitiva y por ello juegan un papel en la definición de cuál debiera ser la estrategia competitiva de la compañía.

5.3 Los RH y la implementación de la estrategia

Resulta claro que no toda estrategia es o debe ser conducida por el equipo de recursos humanos de la empresa. Sin embargo, es difícil pensar en una estrategia que se implemente con eficacia sin la administración adecuada de sus recursos humanos. Ofrecer un servicio superior proviene por mucho de los empleados, no de su tecnología, de la estructura física de sus tiendas ni de otros recursos de la empresa. Si los administradores no seleccionaran empleados con orientación natural hacia el servicio al cliente, si no los capacitaran en técnicas y prácticas específicas para darlo, y si no los remunerara y premiara por su excelencia, entonces fracasarían en concretar el servicio superior al cliente, que es el elemento clave de la estrategia de la compañía. En consecuencia, tanto los ejecutivos a cargo de la función de RH como los administradores de toda la organización necesitarían administrar los recursos humanos de forma que dé apoyo y ayude a implementar la estrategia. Que se incorporen estas perspectivas distintas en un marco estratégico de administración de recursos humanos (ARH), las actividades específicas de recursos humanos (planeación, análisis de puestos, reclutamiento, selección, socialización y capacitación, diseño del puesto de trabajo, evaluación del desempeño, remuneración y desarrollo) existen dentro del contexto de la estrategia y ambiente de la compañía. El ajuste de estas actividades de recursos humanos con la estrategia y el ambiente conduce a la ventaja competitiva de la organización y del administrador individual.

6 ¿COMO ESTABLECER UNA ESTRATEGIA DE RECURSOS HUMANOS EFICAZ?

¿Influye la estrategia de recursos humanos en los resultados de la empresa?

Normalmente no se acostumbra poner en duda que las políticas financieras, comerciales, o de producción impactan de manera decisiva en los resultados económicos de la empresa; sin embargo, en el caso de los recursos humanos esta influencia a veces se pone en duda. Desde la aparición de los departamentos de recursos humanos como entidad propia e independiente, antes la función la desempeñaba en exclusiva los directivos, se ha abierto una discusión acerca de si la estrategia, políticas y prácticas de personal, que constituyen lo que se llama el sistema de recursos humanos, tienen un impacto real en los resultados económicos de la empresa (Ariño y Maella, 2004)

Lo que nos muestra esta debate son dos cosas; la primera es que los profesionales del área de recursos humanos tiene que hacer cosas diferente a las que han venido haciendo para ganarse su espacio y su protagonismo en las empresas; y la segunda es que las compañías que ponen en duda el impacto, en positivo o negativo, de los sistemas de recursos humanos en el negocio puede que estén perdiendo oportunidades de mejorar resultados.

Son numerosas las investigaciones empíricas que demuestran que las prácticas de recursos humanos tienen influencia en los resultados de la empresa. Estos estudios son muy variados en cuanto al tipo de empresa, sector, país y otras posibles variables. Se demostró que las políticas de recursos humanos habían tenido un impacto positivo en la rotación, la productividad y los resultados financieros de la empresa. Macduffie (1995), por su parte, en una investigación realizada en una planta de producción del sector automovilístico, señaló que las prácticas de gestión de personas habían incrementado la productividad.

La forma en que influyen en los resultados es doble: la primera es que las políticas de recursos humanos condicionan los comportamientos de las personas.

Por consiguientes, mediante la implantación de una estrategia adecuada de gestión de colaboradores, se fomentan una serie de conductas en las personas que incrementan su aportación, lo que a su vez posibilita la mejora de la eficacia de la compañía en general, ya que las personas, en último término, son las que producen, venden y gestionan el resto de recursos, y dependiendo de cómo lo hagan, los resultados de la empresa serán unos u otros.

La segunda es que la estrategia de recursos humanos y su aplicación puede consistir en sí mismo a en un elemento clave de la competitividad de la empresa (Sánchez-Runde, 1997). El mismo sistema de recursos humanos, constituido, como ya hemos dicho, por su estrategia, políticas y prácticas, puede ser una fuente de ventajas competitiva sostenible difícil de imitar (Becker y Huselid, 1998). Y los es cuando se consigue un sistema que “encaje” con la situación particular de la empresa, constituyendo ese “encaje” una ventaja prácticamente imposible de copias, ya que es particular a las circunstancias y situación de cada organización, lo que constituye una diferenciación.

Aparte del impacto en los resultados de la empresa, mediante la conformación de una ventaja competitiva diferencial, y mediante la influencia en los comportamientos de las personas, un sistema de recursos humanos eficaz, también aporta otros beneficios (Gómez-Mejía, 1997):

- Fortalece la estrategia de negocio de la empresa en su conjunto, ya que facilita la definición y su aplicación eficaz.
- Facilita la planificación de necesidades de personal, cuyo objetivo es disponer de las personas adecuadas en número y competencias para poder llevar a cabo la estrategia de negocio.
- Posibilita el incremento de la contribución de la función de personal al negocio, permitiendo un posicionamiento de la actividad de recursos

humanos y orientando la atención del equipo directivo y de los mandos a la función de recursos humanos.

- Evita la excesiva concentración de los profesionales de recursos humanos en los temas cotidianos, para dedicarse también a aspectos más estratégicos, fomentando la visión global y a largo plazo de las cuestiones de personal.
- Estimula la productividad y la mejora continua en el campo de la gestión de personas, y evita la gestión reactiva, ya que el establecimiento de un sistema de recursos humanos impulsa a revisar las practicas existentes y ajustarlas a las nuevas necesidades.
- Relacionado con el punto anterior, elimina y depura, con el consiguiente ahorro de coste, las prácticas que se venían implantando, pero que dejaron de tener sentido y, sin embargo, seguían realizándose.

6.1 ¿Qué variables posibilitan una estrategia de recursos humanos eficaz?

Las ventajas de tener un sistema de recursos humanos eficaz parecen claras y relevantes, pero para poder beneficiarse de ellas, la estrategia y las políticas tendrán que ajustarse a una serie de requisitos. Dicho de otro modo, parece demostrado que los sistemas de personal afectan a los resultados, pero esa influencia puede ser positiva o negativa según se gestionen una serie de variables. Cuando las prácticas de personal no cumplen una serie de requisitos, no sólo no aportan resultados positivos, sino que los afectan negativamente. Es decir, no tener en cuenta las variables de la eficacia, no sólo comportan una pérdida de coste de oportunidad de ser más eficaz, sino que también destruye valor (Becker y Gerhat, 1996).

La cuestión ahora es: ¿Cómo hacer para que esa influencia sea positiva y no negativa?, o dicho de otro modo, ¿Qué elementos tiene que contener un sistema

de recursos humanos para que afecte positivamente en los resultados de la empresa? Ocho son las variables más significativas, que ahora enumeraremos, para desarrollar a continuación en los sucesivos apartados:

- Coherencia con el entorno.
- Coherencia con la situación interna de la empresa.
- Coherencia con la estrategia de negocio.
- Consistencia interna de las políticas de recursos humanos.
- Gestión adecuada de la implantación del sistema.
- Rol estratégico del departamento o función de personal.
- Competencias necesarias de los profesionales del departamento de recursos humanos.
- Seguimiento, adaptación y mejora continua del sistema.

6.2 Coherencia con el entorno externo

Diversos autores afirman que la influencia de determinadas políticas de recursos humanos en los resultados de la empresa es independiente de su entorno y estrategia de negocio. Algunos ejemplos de esas políticas son: seguridad en el empleo, salarios altos, participación en el capital, polivalencia de los empleos, promoción interna... (Pfeffer, 1995). A estas prácticas las denominan “universales”, ya que según sus defensores son eficaces en todo momento y situación. Sin embargo, y paradójicamente, los formuladores de esta tesis difieren en qué políticas son las universales, lo que cuestiona su propio planteamiento (Delany y Huselid, 1996). Por otra parte, en una investigación realizada en compañías manufactureras, se demostró que algunas de las consideradas mejores prácticas de carácter universal sólo tenían efectos positivos en las compañías que seguían una estrategia basada en la calidad, pero en las empresas en las que seguían otras estrategias, como la de ser competitivos en coste, las mismas políticas de recursos humanos no aportaron beneficios (Youndt et al., 1996).

A simple vista no parece razonable aplicar las mismas políticas cuando se ha producido una severa crisis en el sector o cuando se ha declarado una guerra, que cuando la situación es de bonanza económica o de paz. Las prácticas de recursos humanos son más o menos eficaces en función de su consistencia con la realidad externa que las envuelve. Esta realidad, además, es dinámica y cambiante, con lo que las políticas, si quieren ser eficaces, también tendrán que serlo.

Por ejemplo, pueden ser consistentes con un entorno de pleno empleo y crecimiento económico una práctica que pongan énfasis en la retención de persona; sin embargo, en un periodo de crisis, donde los despidos son generalizados y donde existen abundancia de perfiles requeridos, esas políticas podrían dejar de tener sentido y perder su consistencia. Podemos decir entonces que las empresas que definen su estrategia de personal de acuerdo con el entorno externo, tenderán a ser más eficaces que las que no lo hacen (Purcell, 1999).

Las variables a considerar podrían ser interminables: estabilidad política, distribución de la riqueza, sistemas de negociación colectiva, naturaleza del sindicalismo, mercado de capitales, nivel de innovación, nivel de formación de las personas...al ser tantos, la coherencia “perfecta” se convierte en una quimera, ya que no es posible tener en cuenta todos los factores externos que afectan a la empresa. Sin embargo, la eficacia del sistema de recursos humanos no viene de la mano de la coherencia perfecta, sino simplemente de coherencia a secas.

Cada empresa debe conocer e incluir en su análisis los factores externos que sean de relevancia vital para ella. Por tanto, los responsables de la definición del sistema de recursos humanos deben priorizar y conocer en primer lugar qué factores son los más importantes para la compañía, y en segundo lugar, de qué manera le afectan, para de este modo tenerlos en cuenta a la hora de definir la estrategia de personas.

6.2 Coherencia con a características internas de la compañía

La coherencia con el entorno externo es necesaria para la eficacia del sistema de recursos humanos, pero no es suficiente, pues también ha de atender al encaje con la realidad interna de la empresa. Las organizaciones que definen su políticas de personal de acuerdo con sus especificidades internas son más eficaces que las que no lo hace (Truss, 2001). Contar con el punto de partida de la situación de la empresa para definir las prácticas de personal evita caer en ejercicios teóricos que definen un sistema “ideal” que luego no es posible de aplicar porque no encaja con la realidad de la compañía (Sánchez-Runde, 1997).

Los factores internos de una empresa, a diferencia de los externos, son específicos y particulares para cada organización, y las propias compañías sí tienen la posibilidad de influir en ellos y modificarlos. De hecho, a veces los tienen que cambiar para adaptarse al entorno o para seguir una determinada estrategia de negocio. Por ejemplo, una organización que ha contado tradicionalmente con un proceso productivo muy automatizado y sistematizado, y que en un momento dado decide apostar por una estrategia de flexibilidad productiva, tendrá que modificar sus características internas a base de establecer políticas de recursos humanos que fomenten la polivalencia y la iniciativa.

CONCLUSIÓN

La Administración de Recursos Humanos se presenta como un conjunto de actividades que llevan a cabo todos los administradores, en vez de un conjunto de funciones confinadas al departamento de recursos humanos. El factor humano de una compañía es su fuente fundamental de ventaja competitiva. Además, los administradores individuales crean ventajas competitivas para sí mismos en sus carreras, a partir de administrar con excelencia a sus recursos humanos. En particular, los administradores que armonizan su manejo de recursos humanos con la estrategia de la organización están en una posición de ventaja en relación con el resto de sus colegas. Como administrador, es poco probable que usted quiera dejar actividades como el reclutamiento, la selección, la capacitación o el desarrollo de sus empleados por completo en manos del departamento de recursos humanos. Si bien los departamentos de recursos humanos de la mayoría de compañías juegan un papel formal en todas las actividades que se estudiaron, si se desea conseguir a la gente correcta y maximizar su desempeño, es necesario participar y tener aptitud en dichas labores. Relegar las actividades de RH a un departamento específico es parte de una vieja escuela de pensamiento que no refleja el ambiente actual. Conforme el negocio continúa asentándose en el conocimiento, la administración eficaz de los empleados inteligentes se vuelve cada vez más importante, la administración eficaz de recursos humanos se vuelve una tarea fundamental de todo administrador.

BIBLIOGRAFIA

CHIAVENATO IDALBERTO. ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS

El capital humano de las organizaciones.

ARTHUR SHERMAN –GEORGE BOHLANDER – SCOTT SNELL.

ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS 11ª Edición

WILLIAM B. WERTHER, Jr. Ph. D. KEITH DAVIS, Ph.D. ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS. Quinta edición.

GARY DESSLER. ADMINISTRACION DE PERSONAL

Administración-Michael-A.-Hitt-J.-Stewart-Black-y-Lyman-W.-Porter_redacted

PABLO MAELLA IESE BUSINESS. Como establecer una estrategia de recursos humanos eficaz.

Ariño y Maella, 2004

Zacarías Torres Hernández ADMINISTRACION ESTRTEGICA

PRIMERA EDICIÓN EBOOK MÉXICO, 2014

GRUPO EDITORIAL PATRIA

Instituto Politécnico Nacional

Consultas

<http://www.losrecursoshumanos.com/principales-teorias-administrativas-enfoques-y-representantes/>

: <http://www.monografias.com/trabajos93/definicion-de-administracion/definicion-de-administracion.shtml#ixzz4to2WPPAv>