

# LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA EN LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Ing. Charlenys Garrido Poll

Ing. Rafael Danilo Cedeño Millares

## **Resumen:**

En este trabajo se reseña brevemente la evolución de la gestión de los recursos humanos, su historia, definiciones y objetivos. Se valora su importancia en el ámbito de las organizaciones actuales, se mencionan los rasgos que caracterizan la concepción moderna de la gestión de recursos humanos. Se hace referencia a varios conceptos de estrategias de Recursos Humanos, así como se detallan diversos modelos de la Gestión del Capital Humano que en los últimos tiempos se han desarrollado, los cuales tienen el fin común de lograr la competitividad.

## **Abstract:**

In this work it is pointed out the evolution of the administration of the human resources, their history, definitions and objectives shortly. Their importance is valued in the environment of the current organizations, the features are mentioned that characterize the modern conception of the administration of human resources. Reference is made to several concepts of strategies from the point of view of different authors, as well as diverse models of the Administration of the Human Capital are detailed that have been developed in the last times, which have the common end of achieving the competitiveness.

**Palabras claves:** Gestión del Capital Humano, Capital Humano, Estrategia, Objetivo

**Código identificativo según la Classification-JEL:** J24 - Human Capital; Skills; Occupational Choice; Labor

## **Evolución histórica de la Dirección de Recursos Humanos (DRH). De la dirección de personal a la DRH**

El factor humano siempre ha estado presente en los estudios llevados a cabo dentro de las distintas escuelas o enfoques dentro de la teoría de la administración, si bien su tratamiento dentro de la empresa ha sufrido una fuerte evolución, al igual que ha sucedido con el proceso de administración de la empresa que ha evolucionado hasta la dirección estratégica, la dirección de recursos humanos ha pasado por una serie de etapas hasta culminar en su actual concepción.

1. Dirección de personal clásica: como una primera etapa dentro de este proceso de evolución se encuentra la dirección de personal clásica, la cual partía de la idea de que el factor humano es un factor productivo más, con motivaciones esencialmente económicas y generalmente pasivo en cuanto a su participación en las decisiones empresariales, limitándose a ejecutar su trabajo, con una menor o mayor eficiencia según su nivel de remuneración y formación.

La dirección de personal realizaba más bien una tarea administrativa, consistente en la confección y pago de las nóminas, formalización de la contratación que el empleo de alguien implicaba, así como estadísticas de abastecimiento y confección de plantillas. Esta concepción de la dirección de personal hacía que su importancia en relación con otras áreas funcionales fuera menor y por consiguiente contara con un directivo de menor grado.

2. Moderna dirección de personal: el papel del factor humano se tornó más activo y se fue tomando conciencia de su importancia, la dirección de personal fue incorporando más funciones y asumiendo más decisiones. Las políticas de empleo, remuneración, formación y promoción, además de las tareas antes mencionadas.

3. Dirección de recursos humanos: en la actualidad va más allá de la moderna dirección de personal, el factor humano tiene un gran peso en la formulación e implementación de estrategias, dada su capacidad de ayudar a fortalecer la competitividad y el desarrollo de las empresas en un entorno turbulento. En este sentido debe asegurar:

- La inserción del personal en la empresa
- La dinamización y la movilización del personal de modo tal que se utilicen sus capacidades para el logro de los objetivos de la empresa
- El progreso del personal, donde aportan los conocimientos que serán necesarios a los miembros de la empresa para que actúen al mayor nivel de competencia posible
- La comunicación, o sea el diálogo fluido permanente y consecutivo

- La calidad de vida, seguridad y compensaciones compatibles con los resultados de la empresa
- La imagen de la empresa y por tanto la imagen del factor humano

El factor humano se ha visto de diferentes maneras con el transcurso del tiempo. En la primera etapa el recurso humano es considerado como un coste que hay que minimizar.

En la segunda etapa, la DRH comienza a tomar en cuenta las necesidades sociales y psicológicas de las personas, persiguiendo la adaptación del personal a la organización. Desde esta perspectiva la relación organización-empleado va más allá de los aspectos retributivos. Sin embargo el recurso humano sigue considerándose como un coste que hay que minimizar, pero las acciones que se inician son de carácter proactivo.

En la última etapa, el factor humano es considerado como un elemento determinante en el desarrollo de la empresa, la motivación y la eficiencia de éste están en función de la manera en que es empleado el personal de la organización. En esta fase las acciones que se toman no sólo son proactivas, la atención a las personas y su desarrollo es considerado un factor clave en el cumplimiento de la estrategia empresarial, iniciándose así la concepción estratégica del capital humano.

### **El Capital Humano como herramienta estratégica de la empresa**

Las nuevas realidades económicas están presionando a la dirección del capital humano para que amplíen su punto de mira y abarquen no solo su tradicional papel administrativo, sino también un papel estratégico. Puesto que la principal fuente de producción de la economía ha pasado del capital físico al capital intelectual, los directivos del capital humano se ven obligados a demostrar cómo crean valor para sus organizaciones.

El problema del capital humano cuyo impacto en la estrategia de una empresa es apenas visible, es la calidad que constituye una materia prima de potencial competitivo sostenido. Es por ello que los directivos del capital humano deben entender la estrategia de la empresa, es decir su plan para desarrollar y sostener una ventaja en el mercado. Después deberán comprender las implicaciones de esa estrategia para el capital humano.

Ser un departamento estratégico requiere que los profesionales del capital humano sepan exactamente que capacidades son necesarias para la implementación favorable de la estrategia de sus empresas y cómo el capital humano influye en dichas capacidades.

La importancia que se va otorgando al Capital humano en el enfoque estratégico responde a una doble necesidad:

- Una necesidad planteada desde dentro de la empresa y que se puede considerar resultado de un mayor nivel de formación de las personas y por tanto un mayor nivel de exigencias en busca de la satisfacción del trabajo, calidad de vida, así como la participación en la toma de decisiones
- Una necesidad creada por la evolución del entorno cada vez más competitivo y cambiante al que tienen que enfrentarse las empresas

Por tanto, el capital humano es imprescindible para el éxito organizacional, ya que es un factor que se puede acomodar a las necesidades de cualquier empresa y se encuentra inmerso en la implementación estratégica de la misma, que es la clave para conseguir una ventaja competitiva sostenida.

### **La Gestión de los RRHH (GRH). Objetivos estratégicos**

Happer y Lynch, (1992) enfocan la gestión de los recursos humanos como una serie de acciones encaminadas a maximizar el potencial humano tanto a nivel individual como colectivo en pro de llevar a cabo un adecuado desempeño y por consiguiente lograr los objetivos propuestos.

La concepción moderna de la gestión de recursos humanos se caracteriza por una serie de rasgos:

- En el siglo XXI los Recursos Humanos constituyen el recurso más importante de la empresa
- Los recursos humanos son inversiones no costes
- La gestión de recursos humanos se hace como función integral de toda la organización, además es proactiva
- El aumento de la productividad del trabajo y la satisfacción del trabajo son objetivos inmediatos de la gestión de recursos humanos
- El desafío fundamental de la gestión de recursos humanos es lograr eficiencia y eficacia en las organizaciones, lo que permite asignarle a éste la importancia que se merece

Para llevar adelante la gestión integrada de Recursos Humanos se necesita:

- Obtener, formar, motivar, retribuir, y desarrollar el número de personas que la organización requiere para lograr sus objetivos
- Diseñar e implementar la estructura, sistemas y mecanismos organizativos que combinen los esfuerzos de las personas y sus recursos para que los objetivos se consigan de la forma más eficaz posible
- Ver el factor humano como el motor impulsor del éxito organizacional, por lo que se

debe actuar con antelación para obtener cambios en el comportamiento de estas personas como un elemento básico en la Dirección Estratégica de la empresa. La integración de la Gestión de los Recursos Humanos a la Dirección Estratégica ha ayudado al cambio del enfoque para incorporar nuevos principios:

- Orientación a su entorno y su evolución
- Identificación de los cambios internos necesarios para adaptarse a la evolución del entorno
- Planificación de las acciones con visión a largo plazo
- Rediseño de la organización en función de la estrategia
- Énfasis en los procesos de cambio
- Integración de todas las áreas en el marco de los objetivos estratégicos

### **Objetivos Estratégicos en la Gestión de Recursos Humanos**

Los objetivos son el establecimiento de prioridades a todos los niveles de la empresa dentro de un procedimiento organizado jerárquicamente, en el que cada objetivo está formulado por referencia a los objetivos superiores en el seno de la empresa.

**Objetivo No1:** Lograr la equidad e integración del personal. Está orientado hacia la empresa, a través de sistemas formales para establecer justicia, normas, valoraciones, comités de consulta, negociación colectiva y mejora en la calidad de vida laboral.

**Objetivo No2:** Elevar el rendimiento competitivo y operativo. Está orientado hacia el mercado, hacia el exterior, la respuesta de la gestión de recursos humanos está encaminada a la dirección por objetivos, remuneración por resultados, planificación y desarrollo de Recursos humanos.

**Objetivo No3:** Innovación y flexibilidad (Eficiencia a largo plazo). Está orientado hacia el interior y el exterior de la empresa, la respuesta de la gestión de recursos humanos está en las coexistencias de estructuras formales e informales, comunicaciones abiertas y gestión participativa, así como la seguridad psicológica, garantía de empleo dirigida a la formación, movilidad, participación en beneficios, información económica y estrategias, además de las oportunidades del futuro que favorezcan el cambio.

### **La Planificación Estratégica del Capital Humano**

En las dos últimas décadas se ha observado un creciente interés de los profesionales del capital humano en involucrarse en la planificación estratégica de las organizaciones, al mismo tiempo expresan las expectativas de un profesional proactivo y dinámico, lo cual es un factor de éxito indispensable en todo ambiente competitivo.

Los autores definen la Planificación Estratégica del Capital Humano como: el proceso de análisis de las necesidades de capital humano, conforme cambian los entornos internos y externos de la organización y la aplicación de la consiguiente estrategia proactiva para asegurar la disponibilidad del capital humano demandada por la organización.

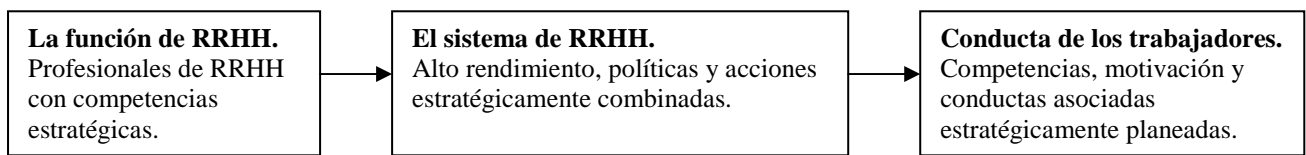
Stoner, (1996) señala cinco atributos respecto a la Planeación Estratégica. Plantea que esta se ocupa de las cuestiones fundamentales, que ofrece un marco para una planeación más detallada y para las decisiones ordinarias, supone un marco temporal más largo, ayuda a orientar las energías y recursos de la organización hacia las actividades de alta prioridad, es una actividad de alto nivel en el sentido de que la alta gerencia debe participar y la planeación operacional procura lograr la eficiencia.

La disponibilidad del sistema de información, así como el análisis y valoración de puestos son requisitos claves que se suman a la existencia de un plan estratégico organizacional como factores esenciales para elaborar la planeación estratégica del capital humano, sin estos elementos no se puede determinar el inventario de competencias del nivel actual y futuro del Capital Humano demandado, ni sus costes. Los requerimientos o necesidades de personal no representan únicamente insuficiencias o excedentes del nivel y calificaciones del Capital Humano, lo más importante es que sus resultados demandan un programa de acciones para que este nivel de capital humano se ajuste de forma consistente con los objetivos del plan estratégico, de ahí que pueden ser necesarias políticas de reclutamiento y contratación o políticas de reducción de personal.

Teniendo en cuenta que el capital humano puede deteriorarse y las habilidades y conocimientos pueden convertirse en obsoletas y perder su potencial de contribución al rendimiento organizacional, se hace necesario mantener un programa de inversiones en actualización de conocimientos y desarrollo de habilidades de manera continua para que este Capital no pierda valor.

### **La arquitectura de Recursos Humanos como activo estratégico de la empresa**

Si el objetivo de la estrategia empresarial es crear una ventaja competitiva sostenida, el objetivo de la estrategia de recursos humanos es maximizar su contribución para asegurar el mismo objetivo y así crear valor. La base del papel esencial de los recursos humanos se encuentra en las tres dimensiones de la cadena de valor de la empresa: la función, el sistema y la conducta de los trabajadores. Becker et al, 2001 diseñan la arquitectura de RRHH que se analiza a continuación:



### *La función de Recursos Humanos*

Los autores antes mencionados señalan que la base de una estrategia de Recursos Humanos de creación de valor es una infraestructura directiva que comprende e implementa la estrategia de la empresa, esto implica un alejamiento de la orientación funcional tradicional de muchos directivos de RRHH hacia una dirección más profunda del papel estratégico que Recursos Humanos puede jugar en la empresa. La dirección de Recursos Humanos para ser eficiente requiere de dos dimensiones esenciales: la dirección técnica de RRHH que incluye las tareas básicas como el proceso de selección del personal, de compensación e incentivos, y la dirección estratégica de RRHH que incluye llevar a cabo dichos servicios de forma que apoye la implementación de la estrategia empresarial, que constituye la influencia más importante en el rendimiento financiero de una organización. Las competencias que los directivos de RRHH necesitan desarrollar con más profundidad y que además tienen un mayor impacto en el rendimiento de la empresa son las competencias estratégicas.

### *El sistema de RRHH*

En cuanto al sistema de RRHH, los autores estudiados lo enmarcan como el eje de la influencia estratégica de Recursos Humanos, cada elemento de dicho sistema está diseñado para maximizar la calidad del Capital Humano en la organización.

Para crear y mantener un Capital Humano con talento se necesita:

- Vincular sus decisiones de selección y promoción con modelos de competencia.
- Desarrollar estrategias que ofrecen apoyo efectivo y oportuno para las capacidades solicitadas por la implantación de la estrategia empresarial.
- Presentar políticas de compensación y rendimiento que atraen, retienen, y motivan a los empleados que demuestran un rendimiento más alto.

### *Conductas estratégicas de los trabajadores.*

En cuanto al papel estratégico de los recursos humanos los autores lo centran implícitamente en las conductas productivas de las personas en la organización. Se define como conductas estratégicas un subgrupo de conductas productivas que sirven

directamente para implementar la estrategia de la empresa; se trata de conductas que se consideran fundamentales para el buen funcionamiento de la empresa en todos los niveles, así como conductas específicas de situación que son esenciales y claves en las unidades de la cadena de valor en la empresa. La importancia de las conductas está determinada por su papel esencial en la implementación de la estrategia empresarial. Entender cómo crean valor las personas y los procesos de la empresa es el primer paso, ese análisis revelará tanto los tipos de conductas que se requieren en la empresa, como las que tienen un valor específico en puntos claves de la cadena de valor.

### **Definiciones de Estrategia**

Mantenerse, desarrollarse y tener éxito en un entorno turbulento, complejo, dinámico, cambiante e incierto obliga a las organizaciones a trazar estrategias para imponer su voluntad al entorno y anticiparse a sus efectos aprovechando las oportunidades que éste le ofrece y las fortalezas que ella posee. Se trata del desarrollo de una actitud proactiva, anticipadora, crítica y autocrítica del sujeto organizacional en sus relaciones con el entorno.

Jarniou, (1975); citado por Ansoff, (1976) ven la estrategia como el conjunto de decisiones que determinan la coherencia de las iniciativas y reacciones de la empresa frente a su entorno, Mengunzzato, Renal, (1984) plantean que trata de las proyecciones futuras de la empresa hacia su entorno, de los grandes y generales objetivos, así como de las principales líneas o vías de acción para conseguirlos. Esta definición de estrategia contempla dos aspectos: por un lado, **“el qué”** la misión, los objetivos, el fin, etc. y por el otro, **el cómo** los planes y programas de acción, las vías o caminos, en fin los medios para llevar a cabo **“el qué”**. Los que se centran en **“el qué”** definen la estrategia como sistema de objetivos generales o resultados esperados. Mientras que los que se sitúan en la perspectiva del **“cómo”** piensan en la estrategia como la vía o el camino para lograr los objetivos y entonces definen la estrategia organizacional como el programa para definir y alcanzar los objetivos de la organización y poner en práctica su misión, donde el programa es un proceso consciente y activo, que es definido con precisión por parte de la dirección de la organización que asume una actitud estratégica. Harper, Linch, (1992) consideran que es establecer un sistema dinámico de anticipación en el que se destacan y agrupan los aspectos estratégicos diferenciadores empresariales en el marco de un entorno abierto procurando desarrollar una cultura empresarial que apoye las ventajas competitivas que la empresa tiene.



La estrategia comprende:

#### *La misión organizacional*

Es la razón de ser de la organización, el encargo social al colectivo empresarial y el aporte más significativo de la organización a la sociedad. Es una base para producir una unidad de propósitos entre dirigentes y trabajadores, con el fin de desarrollar un sentido de pertenencia, identidad y apropiación respecto a la empresa. Es un punto de partida para definir la visión, los objetivos, las metas, las políticas y los medios, sobre todo el diseño de la estructura y los cargos. Es el fundamento de las prioridades, vías y planes de acción, así como las decisiones.

#### *La visión organizacional*

Es la imagen futura de la organización, el estado deseado. Es un concepto ideal que representa el lugar donde se desea estar en el futuro, pero objetivamente alcanzable de acuerdo a las condiciones y posibilidades reales.

La visión es: sorprender al futuro antes que él nos sorprenda.

La comparación entre el estado actual de la empresa en el cumplimiento de la misión y la visión como estado futuro deseado, produce una diferencia que permite elaborar los propósitos, los objetivos y las metas, así como elaborar el plan estratégico y el mapa de caminos hacia el estado deseado.

#### *Objetivos organizacionales*

Los objetivos organizacionales son la anticipación mental de los resultados de la actividad organizacional y se presentan en diferentes niveles: individual, grupal; organizacional y social. Los objetivos representan el contenido de los intereses. En los objetivos organizacionales propiamente dichos se expresa un determinado grado de integración de los intereses sociales e individuales.

#### *Las metas organizacionales*

Las metas son objetivos concretos, a corto plazo, más cercanos a la operatividad, donde se precisan parámetros de tiempo, calidad, cantidad, de lo que se quiere alcanzar.

#### *Las políticas organizacionales.*

Las políticas de las empresas como organizaciones son las direcciones hacia las cuales la organización decide dirigir el máximo esfuerzo y recursos que sirven de guía a sus acciones.

#### *La jerarquía de la estrategia.*

El hecho de que las empresas se vean en la necesidad de mejorar su gestión ante el entorno cada vez más turbulento, determina la jerarquización de la estrategia empresarial

por niveles; en el primer nivel se trata de considerar la empresa en relación con su entorno esta estrategia es la que decide los negocios a desarrollar y los negocios a eliminar.

La gerencia estratégica es la más alta ya que es la más amplia, aplicándose a todas las partes de la empresa, tiene un enfoque a largo plazo se articula más a la dirección, los valores, la cultura, las metas, los objetivos corporativos y la sinergia entre las distintas unidades de negocio.

La Estrategia de negocio: es la estrategia específica para cada unidad de negocio, cómo se va a manejar el negocio, qué cartera de productos va a desarrollar la empresa; en otras palabras, trata de determinar cómo desarrollar lo mejor posible la actividad o actividades correspondientes a la unidad estratégica. El énfasis está en planes de mediano plazo.

Estrategia Funcional: son las estrategias correspondientes a las áreas funcionales: estrategia de comercialización, de desarrollo de nuevos productos, de recursos humanos, financieras, legales y de tecnología de información a nivel de las unidades de negocios de la corporación. La situación es cómo utilizar y aplicar los recursos y habilidades dentro de cada área funcional, en cada actividad o cada unidad estratégica, con el objetivo de maximizar la productividad de dichos recursos. El énfasis está en planes a corto plazo y se limita al dominio de la responsabilidad funcional de cada departamento.

Las estrategias funcionales deben contribuir a que se alcancen los objetivos de la empresa, por lo que se puede considerar la bisagra entre la estrategia global y los planes.

### **Modelos de Planificación del Capital Humano**

En los últimos tiempos se han desarrollado diversos modelos en el ámbito de la Gestión del Capital Humano, que tienen como fin común: lograr la competitividad de las organizaciones. Becker et al, (2001) plantean un modelo en siete pasos para implementar un papel estratégico del capital humano.

1. Estrategia empresarial claramente definida.
2. Crear la conciencia para que el capital humano se convierta en un activo estratégico.
3. Creación de un mapa estratégico.
4. Identificar los productos del capital humano en el mapa estratégico.
5. Combinar la arquitectura del capital humano con los productos de RRHH.
6. Diseñar el cuadro de mando estratégico del capital humano.
7. Implementar un sistema de dirección a través de la medición.

La Corporación Andina de Fomento <sup>1</sup>(CAF), plantea la necesidad de cambiar los enfoques tradicionales de administración de personal por otros enfoques. Para que el recurso humano contribuya efectivamente al proceso de mejoramiento de la calidad y la productividad, es necesario trabajar con tres variables de las cuales depende la efectividad del recurso humano: habilidad, motivación, flexibilidad o adaptación del cambio.

El modelo propuesto por (Bustillo, 1994) pretende lograr una eficiente gestión de los recursos humanos y la motivación de las personas a través de los puestos de trabajo, su desempeño, reconocimiento y progreso profesional.

Werther, Davis, (1996), en su modelo expresan que la administración de personal constituye un sistema de muchas actividades interdependientes, donde prácticamente todas las actividades influyen. El modelo está conformado por los fundamentos y desafíos, planeamiento y selección, desarrollo y evaluación, compensaciones, servicios al personal, relaciones con el sindicato y perspectiva general de la administración de personal.

Harper y Lynch, (1992), plantean un modelo de GRH fundamentado en que la organización requiere recursos humanos en determinada cantidad y calidad, precisamente, la GRH permite satisfacer esta demanda mediante la realización de un conjunto de actividades que se inician con el inventario de personal y la evaluación del potencial humano.

Besseyre, (1997), por su parte, plantea un modelo de gestión estratégica de los recursos humanos que muestra un procedimiento general donde la función básica es asegurar la gestión de las competencias de la empresa (saber, saber hacer, saber estar en los individuos que la integran) al desarrollar prácticas para adquirirlas, estimularlas y por supuesto desarrollarlas, constituyendo estas las misiones del sistema.

En el modelo de Beer modificado por Cuesta Santos, (2005) se puede apreciar que los factores de situación son la base y determinan la superestructura, estos factores y los grupos de interés definen las políticas de recursos humanos, midiéndose luego los resultados mediante las cuatro "C" (Compromiso, Congruencia, Competencia y Costes Eficaces) todo lo anterior tiene consecuencia a largo plazo, retroalimentándose el sistema con auditorías.

En el modelo de Navas y Guerra el punto de partida es un análisis de la misión de RRHH, así como el análisis externo e interno del área funcional para poder diagnosticar los factores actuantes del entorno (Oportunidades y Amenazas) y la situación interna (Fortalezas y Debilidades), dando lugar a los objetivos del área de RRHH y posteriormente al diseño de las opciones estratégicas. A pesar que el modelo no considera la visión, este

---

<sup>1</sup>(CAF) institución latinoamericana de estudios empresariales

cuenta con una secuencia lógica de diferentes etapas necesarias para la elaboración de un diseño estratégico, así como para la formulación de estrategias, selección de las mismas en función de los objetivos trazados, su puesta en práctica y finalmente su control.

## **Bibliografía**

1. Mengunzzato, M.; Renau, J.J. 1991. La Dirección Estratégica de la Empresa. Un enfoque innovador del management. Ediciones Ariel economía pp.87,212
2. Becker, E et al. 2001. El cuadro de mando de RR.HH vinculado a las personas, la estrategia y el rendimiento de la empresa, Ediciones Gestión 2000, pp. 19.
3. Pierre Louart. Gestión de los Recursos Humanos. Ediciones gestión 2000 S.A. Pág. 55.
4. Kaplan,R. ; Norton, D. 2006. Incrementando los resultados mediante el alineamiento estratégico en toda la organización. Ediciones Gestión 2000, pp. 43-47
5. Ulrich, D. et al, 2003. El futuro de la dirección de recursos humanos, Ediciones Gestión 2000
6. Harper y Lynch, 1992. Motivación de personal y clima laboral. Ediciones de Publicaciones Económicas. España
7. Stoner, J. et al, 1996. Administración. Ediciones Pearson Educación, 6ª edición, Maxico
8. Werther, W; Davis, K. 1996. Administración de personal y recursos humanos. Ediciones MacGraw-Hill
9. Ansoff, I. et al, 1976. From strategic planning to strategic management. Ediciones Wiley, 1976. Michigan
10. Besseyre, 1997. Gestión estratégica de los recursos humanos. Ediciones Deusto
11. Cuesta, A. 2005. Tecnología de gestión de Recursos Humanos. Ediciones Academia, 2ª edición.