

TFG: "Planeación Estratégica del Recurso Humano"

Estudiante: González Espinoza Ginette

Tutora: Chacón Bejarano Kattia, MBA

Abril, 2003

Indice

Planeación Estratégica del Recurso Humano

I Introducción

El propósito del presente trabajo es dar un aporte personal acerca del hecho de que las empresas han dejado muy de lado el factor humano en sus procesos de planificación.

La intención es convencer a quienes toman las decisiones de las empresas acerca de que si siguen ignorando el factor humano en su planificación, los planes seguirán siendo solo un requisito o moda más en el mundo empresarial y lo que es peor, su competitividad se verá afectada, lo cual no es otra cosa que una sentencia de muerte para cualquier organización.

El ensayo que se presenta en el apartado “Conclusiones y Recomendaciones” de este trabajo, contempla, además de las apreciaciones de la estudiante, el resultado de la presente investigación analizado y detallado en el apartado de “Resultados obtenidos” y consta de varias partes, dentro de las que se pueden destacar:

Motivación: En la parte de motivación se harán tres preguntas básicas que pretenden poner a pensar al lector: ¿Por qué se planea estratégicamente? ¿En qué aspectos se centran los planes estratégicos? ¿Por qué casi nunca se cumple lo que se planea?

Proposición: En la parte de proposición se invitará al lector a centrarse en el recurso humano, si desea tener una empresa rentable. Esto se hará a través de la respuesta a la siguiente pregunta: ¿Cuál empresa será más rentable: la que se centre en ser más rentable o la que lo haga en sus recursos humanos?

Desarrollo: En la parte de desarrollo se detallará, mediante la respuesta a la pregunta ¿Cómo planear estratégicamente el recurso humano?, la forma en la que

el lector puede poner en práctica, el centrarse en el recurso humano. Para ello se abordan tres aspectos básicos: Diagnóstico, inventario de competencias e información propia de la empresa.

Recapitulación: En la parte de recapitulación se concreta la forma en que debe hacerse la planeación estratégica del recurso humano.

II Marco Teórico

Mucho se ha hablado y se ha escrito sobre el tema de la planeación estratégica de las empresas y también sobre el tema de la adecuada planificación de recurso humano.

De la planeación estratégica se dice que sin ella, cualquier empresa se “irá a pique”, y es cierto; sin embargo, no necesariamente la planeación estratégica de una empresa tiene que estar en el papel, ya que existen varios ejemplos de empresas bien dirigidas, en las que la estrategia está en la mente de su dueño o gestor, y funcionan mejor que otras que tienen la estrategia escrita, aunque las primeras tienen un alto riesgo de que esa persona clave llegue a faltar y entonces nadie sepa, hacia dónde era que se dirigían.

Sobre la adecuada planificación del recurso humano, se ha hablado bastante, en el sentido de que debe haber una adecuada planificación de: La capacitación, la antigüedad en el puesto, el proceso de llenar vacantes mediante el fomento de la carrera profesional, etcétera; pero poco se ha interiorizado o llevado a la práctica acerca del tema de la planeación estratégica del recurso humano, que es ni más ni menos que saber desde ahora, qué tipo de recurso humano se necesita en el corto y mediano plazo, cuáles son las expectativas de ese recurso y si puede dárseles la empresa; pero sobre todo, enlazar la estrategia de la empresa con la estrategia del recurso humano, ya que es claro que sin humanos las empresas son incapaces de alcanzar objetivo alguno y paralelamente para los seres humanos el trabajo constituye un medio para lograr sus objetivos personales.

III Información sobre la empresa o el lugar donde se va a realizar la investigación

Como se ha indicado, en realidad la investigación no se va a realizar en ninguna empresa, sino que con base en los resultados de una encuesta (que se presentan en la parte de “Resultados obtenidos”), más la experiencia de la estudiante y los conocimientos adquiridos a lo largo de su carrera profesional y académica, se desarrollará el tema de la Planeación Estratégica del Recurso Humano, en un ensayo literario que se presenta en la parte “Conclusiones y Recomendaciones” de este trabajo.

Uno de los elementos base para dicho ensayo, es el conocimiento, por parte de la estudiante, de diferentes planes de trabajo del área de recursos humanos de distintas empresas, en los que si se analiza el contenido del plan, se puede concluir que son razonables; sin embargo, cuando se evalúa la ejecución, se hace evidente, en primer lugar, que se hicieron pensando más en los resultados que en las personas y en segundo lugar, que generalmente se sobrestima la capacidad de la unidad de Recursos Humanos, ya que frecuentemente no logran cumplir el plan en un porcentaje aceptable.

Es interesante notar también que aún cuando los responsables de la elaboración de los planes siempre afirman haberse basado en fidedignos diagnósticos de la empresa para la que se hizo, el plan en muchas ocasiones parece no responder a las necesidades reales del recurso humano de la empresa, de lo cual se puede concluir que: o los diagnósticos no han sido bien determinados (no se consultó lo suficiente o el personal mintió al dar la información), o que de los mismos se han

tomado únicamente los aspectos que le interesan a la administración, dejando de lado nuevamente el factor humano.

IV Descripción del problema

El problema es simple: Las empresas planifican, dentro de su estrategia, a veces hasta el más mínimo detalle de los nuevos mercados que accesarán, de los nuevos productos que pondrán a la venta y de la nueva máquina que comprarán; pero generalmente olvidan planificar claramente la forma en que podrán contar con personal capacitado y motivado para atender con profundo compromiso, esos nuevos mercados, vender esos nuevos productos u operar esa nueva máquina. De manera que se planea dando por hecho que de alguna forma, la unidad de recursos humanos deberá ver cómo hace para tener a disposición de la empresa el personal que se requiere, lo cual provoca en no pocas ocasiones, que los proyectos fracasen simplemente porque no hubo quien los hiciera bien y a tiempo.

V Justificación

La realización del presente trabajo se justifica en la necesidad de que las empresas, en general, consideren el factor humano dentro de su planeación estratégica, pero no únicamente para cumplir con un requisito, haciendo que la unidad de Recursos Humanos planifique las charlas y festividades que coordinará en el año, sino integrando a cada objetivo, meta y actividad del Plan Estratégico de la empresa, el factor humano que se requiere para llevarlo a la realidad, y planificando paralelamente las actividades adicionales necesarias para lograrlo.

VI Alcance

La realización de este trabajo permitirá a la estudiante ponerlo a disposición de las más altas autoridades directivas de la empresa para la que actualmente labora y de otras empresas interesadas en algún tipo de ayuda o asesoría por parte de la estudiante, en relación con el tema. Paralelamente puede ser sujeto de publicación en algún periódico o revista local. El alcance o utilidad del mismo dependerá de la acción que se genere, luego de su lectura o profundización en el tema. Lo más importante es que puede ser la base de un cambio de actitud en una o varias empresas o personas, un punto de partida del cual se puedan obtener importantes beneficios.

VII Objetivos

- ◆ Determinar lo que piensan los empleados de diferentes empresas, respecto a si les gustaría que tomaran en cuenta sus opiniones a la hora planear, en relación con los recursos humanos. Así como si la empresa o institución para la que laboran:
 - ◆ Hace planes detallados de lo que van a hacer en el futuro (comprar equipo, conquistar nuevos mercados, aumentar las ventas, abrir oficinas o sucursales, etc)
 - ◆ Hace planes detallados sobre cómo satisfacer las necesidades de sus colaboradores.
 - ◆ Cumple lo que planea.
- ◆ Convencer a los encargados de dirigir las empresas sobre la importancia de considerar el factor humano en todo lo que planifiquen.
- ◆ Aportar una metodología para considerar la planificación del factor humano dentro de la estrategia de la empresa.
- ◆ Detallar los objetivos que no pueden faltar dentro de la Planificación Estratégica del Recurso Humano.

VIII Marco metodológico

Esta es una investigación de tipo exploratorio que incluirá la consulta de fuentes primarias, mediante la aplicación de una encuesta utilizando la técnica de entrevista telefónica, que consiste hacer una llamada a una empresa, solicitando la colaboración para responder la encuesta y si se comunica con una persona que accede, se procede a efectuar cada una de las preguntas del cuestionario y anotar su respuesta. El encuestador no interferirá, inducirá, ni dirigirá al encuestado en ningún aspecto, sino que simplemente se limitará a anotar lo que este indica.

El muestreo será de tipo no probabilístico, utilizando la determinación de la muestra por conveniencia. El mercado objetivo son las empresas o instituciones, conocidas del medio nacional, que se anuncian en las páginas amarillas. Según la información suministrada por la señorita Carolina Chávez, de la unidad de Mercadeo de GTE (Páginas Amarillas), hay una población (empresas que se anuncian en GTE en el año 2002) de 8735 empresas, por lo que con base en dicha población y utilizando un nivel de significancia del 90% y un error de muestreo del 10%, resulta un tamaño de muestra de 67 empresas.

Un aspecto importante que debe considerarse es que al no ser la base del presente trabajo solamente la investigación descrita, sino por el contrario, una experiencia de vida, es difícil describir la metodología utilizada en este sentido, de manera que puede decirse que también es una investigación vivencial en la que se ha recolectado a través de muchos años la información base del trabajo. Las fuentes de información relacionadas con la experiencia de la estudiante han sido múltiples,

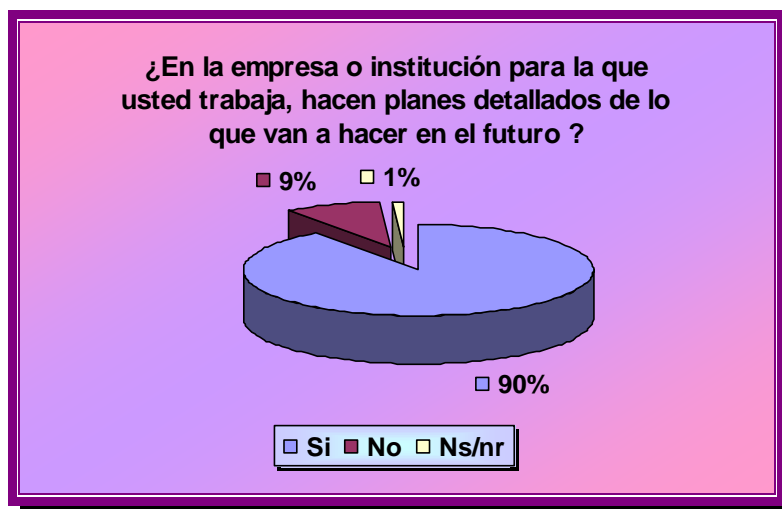
pero sobretodo, el presente trabajo se ha nutrido del constante análisis crítico por parte de la estudiante, en relación con cada tema del diario vivir: Los editoriales de los periódicos, las historias de compañías exitosas, los logros y fracasos empresariales descritos en los artículos de revistas financieras y no financieras, la lectura de biografías de personas exitosas, su desempeño como Auditora en varias organizaciones y el interés en conocer acerca de la inteligencia emocional y métodos creativos de administración.

IX Resultados obtenidos

Con base en la aplicación de la encuesta y la tabulación de las respuestas de la misma, se obtuvo la siguiente información:

A la pregunta **¿En la empresa o institución para la que usted trabaja, hacen planes detallados de lo que van a hacer en el futuro?** el 90% de los encuestados responde que sí, mientras que el 9% responde negativamente, y el 1% no sabe o no responde, situación que se considera, refleja la realidad de nuestro medio, donde en la actualidad prácticamente todas las empresas efectúan planificación.

En el gráfico siguiente se muestra el resultado comentado.



Fuente: Elaboración propia con base en resultados de investigación Año: 2002

A la pregunta **¿En la empresa o institución para la que usted trabaja, hacen planes detallados sobre cómo satisfacer sus necesidades como empleado o colaborador?** el 64% de los encuestados responde que sí, mientras que el 33% responde negativamente, y el 3% no sabe o no responde; situación que se considera delicada, ya que los

encuestados están admitiendo ante un extraño que llama por teléfono que prácticamente un 30% de las empresas que planean su estrategia, no considera la satisfacción del factor humano en dicha planeación.

En el gráfico siguiente se muestra el resultado comentado.



Fuente: Elaboración propia con base en resultados de investigación Año: 2002

A la pregunta **¿En la empresa o institución para la que usted trabaja se cumple siempre todo lo que planea?** el 55% de los encuestados responde que sí, mientras que el 42% responde negativamente y el 3% no sabe o no responde, situación que se considera nefasta, ya que en los planes se invierten recursos, esfuerzos, sueños y vidas; y al final, apenas poco más de la mitad de las empresas llegan a concretar lo que planifican.

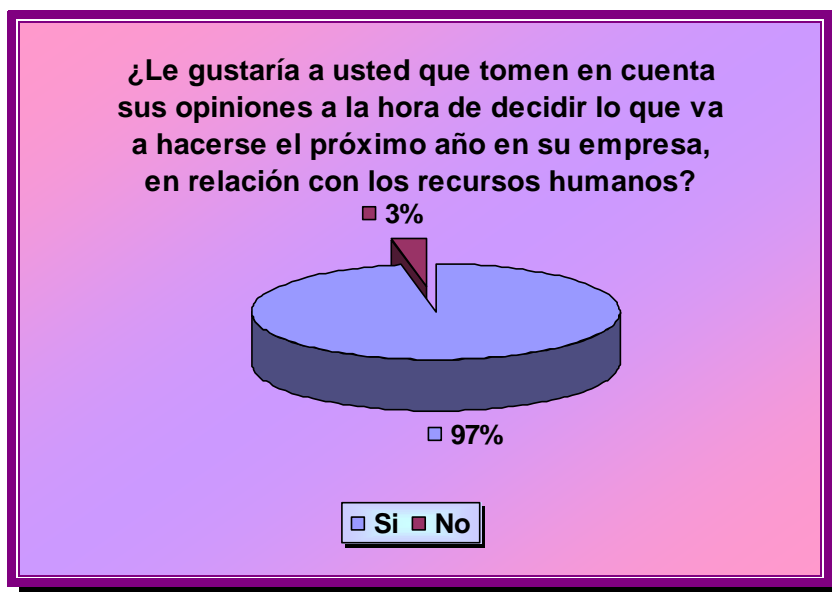
En el gráfico siguiente se muestra el resultado comentado.



Fuente: Elaboración propia con base en resultados de investigación Año: 2002

A la pregunta **¿Le gustaría a usted que tomen en cuenta sus opiniones a la hora de decidir lo que va a hacerse el próximo año en su empresa, en relación con los recursos humanos?** el 97% de los encuestados responde que sí, mientras que el 3% responde negativamente, situación que se considera normal y reafirma el hecho de que prácticamente todas las personas, tienen algo qué decir y qué aportar, así como que es gratificante ser tomado en cuenta.

En el gráfico siguiente se muestra el resultado comentado.



Fuente: Elaboración propia con base en resultados de investigación Año: 2002

X Conclusiones y Recomendaciones

A continuación se presentan las conclusiones y recomendaciones del trabajo, contenidas intrínsecamente en el siguiente ensayo denominado: "Planeación estratégica del Recurso Humano". Como se indicó anteriormente dicho ensayo ha sido elaborado con base en la opinión de la estudiante, más los resultados obtenidos en la presente investigación:

“Planeación Estratégica del Recurso Humano”

¿POR QUÉ SE PLANEA ESTRATÉGICAMENTE?

Aunque desde siempre ha habido estrategias en muy diversos campos del quehacer humano, no es hasta hace relativamente poco tiempo (unos 30 años) que se habla de la Planeación Estratégica en el campo empresarial, y es que se ha puesto tan de moda, que hoy día prácticamente no hay empresa, institución, sociedad, organización o asociación, grande o pequeña, que no cuente con su "Plan Estratégico" "bien definido". Pero, ¿para qué exactamente es que se hace ese gran trabajo?. Entre los motivos más frecuentes podemos citar:

- Para estar a la moda.
- Para cumplir un requerimiento del superior.
- Para ordenar y unificar las ideas de lo que se va a hacer en el futuro.
- Para justificar el costo del asesor contratado.
- Para tener cómo controlar al personal, según el cumplimiento de lo planeado.
- Para poder justificar el gasto del presupuesto, etc.

Lo cierto es que en épocas pasadas, no era tan importante, ni necesario que el personal medio y bajo pensara; pero ahora que estamos en la era del conocimiento, es necesario y conveniente que las personas pensemos creativamente, aprendamos a aprender, analicemos y aportemos para que las organizaciones crezcan.¹ De manera que la realización de una adecuada y bien estructurada planificación estratégica se hace cada vez más necesaria.

Además, dos factores han incentivado en las empresas la práctica del planeamiento estratégico, uno de ellos es la gran competencia que enfrentan y otro es el crecimiento paralelo de firmas consultoras e interés en el ámbito académico, que dedican tiempo y recursos a la actividad de enseñar y desarrollar el tema de la Planeación Estratégica.²

¿EN QUÉ ASPECTOS SE CENTRAN LOS PLANES ESTRATÉGICOS?

Los planes estratégicos se centran generalmente en lo que debe hacerse para llegar a hacer realidad la visión de la organización, la cual frecuentemente establece que la organización debe crecer, mejorar, ser líder, cambiar, etc., de manera que los planes estratégicos se centran generalmente en aspectos como:

- Lograr ventas por (x) suma.
- Lograr (x) porcentaje en la calidad de los productos.
- Introducir (x) número de nuevos productos.

¹ Brenes B, Lizette. Dirección estratégica empresarial. Costa Rica: UNED, 2002.

- Comprar (x) cantidad de máquinas.
- Lograr utilidades por (x) suma.
- Aumentar la producción en (x) porcentaje.
- Abastecer (x) porcentaje del mercado.

Como puede notarse, el ser humano es el único capaz de hacer realidad todo eso, y sin embargo, casi nunca aparece dentro del plan y cuando lo hace es generalmente por mero formalismo y en aspectos no medulares, muy generales o de difícil medición y logro, como por ejemplo "Contar con personal altamente capacitado", sin ahondar en el ¿cómo?, o señalando simplemente "capacitando al personal".

Llama la atención observar como las empresas generalmente planean minuciosamente el cambio de equipo o su más importante proyecto futuro, sin detenerse a pensar lo suficiente en si cuentan con gente capaz de operar adecuadamente las máquinas o hacer realidad los proyectos, que en no pocas ocasiones, simplemente fracasan porque no hubo quien hiciera lo que debía, a tiempo.

¿POR QUÉ CASI NUNCA SE CUMPLE LO QUE SE PLANEA?

La triste realidad es que pasan los años y los planes parecen copias del plan del año anterior, ya que en la mayoría de los casos, lo que se hace es un arreglo más bien cosmético del plan, se cambian algunas palabras (acorde a la moda empresarial o institucional), se eliminan "de un brochazo" aspectos que no se han cumplido y es

² Ibid.

difícil llegar a cumplir, se introducen asuntos que ya han empezado a hacer (antes de que estuviesen planeados); en fin, se acomoda el plan a conveniencia y se presenta nuevamente para la aprobación correspondiente.

Pero, ¿qué es lo que está fallando?, ¿por qué casi nunca se cumple lo que se planea?. Lo más interesante de estos cuestionamientos es que muchas veces, nadie en la empresa puede responderlos, ya que al final no se sabe qué pasó, excepto que transcurrió el lapso que se tenía programado para ejecutar las actividades y lograr los resultados, sin que esto ocurriera. Algunas de las justificaciones más frecuentes son:

- Porque se elaboró un plan tan ambicioso que es imposible de cumplir.
- Porque no se incluyeron en el plan los aspectos del día a día, sino solo trabajo extraordinario, que casi nunca hay tiempo de hacer.
- Porque no hubo apoyo y compromiso de los líderes o de las bases (o de ambos), en el cumplimiento del plan.
- Porque no hay suficiente capacidad de coordinación.
- Porque no se planearon actividades que tuvieron que hacerse y consumieron tiempo del plan.
- Por mil excusas más.

Como puede notarse, todos los motivos se resumen en uno solo: "Los planes no se cumplen porque el ser humano falla". A la hora de hacer los planes, el ser humano generalmente se deja a sí mismo por fuera de ellos, debido a que prácticamente todo lo que planea es desde el punto de vista material, pero al ejecutar los planes y

al justificar el incumplimiento de los mismos, resulta que él fue quien falló, ya sea planeando mal o ejecutando mal.

Entonces: ¿Para qué pierden las empresas tanto tiempo y otros recursos, planeando su estrategia, si al final no se cumple? ¿Será acaso que están dejando de lado, en su planeación, a la parte más importante?

¿CUÁL EMPRESA SERÁ MÁS RENTABLE: LA QUE SE CENTRE EN SER MÁS RENTABLE O LA QUE LO HAGA EN EL DESARROLLO DE SU RECURSO HUMANO?

La respuesta a esta pregunta parece paradójica; pero es innegable que únicamente mediante el recurso humano, pueden desarrollarse las funciones (incluso en la empresa más automatizada), por lo tanto, en la medida en que los humanos hagamos bien el trabajo que nos corresponde hacer, la empresa obtendrá mejores beneficios de toda índole. Cuando las empresas se centran en los resultados y dejan de lado a la gente, encuentran una barrera inquebrantable que les impide llegar a obtener dichos resultados, pero en cambio cuando se centran en la gente, los buenos resultados vienen por añadidura. El gran problema es que como lo anterior es del dominio popular, se ha dado el fenómeno de que en las empresas (debido a que resulta rentable centrarse en la gente), se finge interés en el recurso humano, con ese único fin, pero nada más contraproducente que dicha práctica, ya que las personas prefieren ser ignoradas, que utilizadas y burladas; de manera que hay que tener mucho cuidado y sobre todo aprender (muy bien aprendida) la lección de la paradoja comentada.

Una vez escuché a alguien decir que si tuviéramos como líder de la empresa, a un intuitivo genio innovador no sería necesaria tanta planificación; sin embargo, pienso que una sola persona no basta; sino que es necesaria una buena planificación estratégica del recurso humano, sincronizada con la planificación estratégica de la empresa, para poder pensar en un cumplimiento adecuado del plan y por ende en el logro de la visión empresarial.

La planeación de la carrera profesional es una parte importante, ya que la misma se constituye en una maximización de las contribuciones potenciales de la persona, de modo que las empresas que promueven programas de planeación de carrera para sus empleados, cosechan muchos beneficios.³

También, según el modelo de Schuler, existen cinco actividades de recursos humanos, que pueden afectar las necesidades estratégicas de la empresa debido a que afectan el comportamiento de los individuos: 1) los principios o filosofía de los recursos humanos, 2) las políticas de recursos humanos, 3) los programas de recursos humanos, 4) las prácticas de recursos humanos y 5) los procedimientos de recursos humanos.⁴

³ Wayne, Mondy R. y Robert M. Noe. Administración de recursos humanos. 6ta ed. México: Prentice may, 1997.

⁴ Dolan, Simon, Randall S. Schuler y Ramon Valle. La gestión de recursos humanos. España: McGraw-Hill, 1999.

La previsión de las necesidades futuras de la empresa en materia de recursos humanos es vital, por lo que la planificación estratégica del recurso humano debe garantizar entonces que:

- Se aproveche al máximo las capacidades y competencias del personal.
- Se cuente con personal capacitado para asumir las vacantes o las nuevas funciones, que se requieran.
- Exista motivación en el personal.

¿CÓMO PLANEAR ESTRATÉGICAMENTE EL RECURSO HUMANO?

1. Diagnóstico:

El primer elemento de la adecuada planificación estratégica del recurso humano, es contar con un diagnóstico que determine los factores clave para el logro de los aspectos descritos anteriormente. El mismo personal de la empresa es la mejor fuente de información y de ellos deben obtenerse los datos base para definir el plan. La forma de hacerlo es que preferentemente la más alta autoridad administrativa les pregunte, mediante un tipo de encuesta preliminar, en la que, de forma libre (sin presiones y con la garantía del anonimato), determinado número de empleados indique los aspectos clave que deben cumplirse para que en la empresa exista una adecuada carrera profesional; adecuadas políticas, programas, prácticas y procedimientos de recursos humanos; adecuada previsión de las necesidades futuras de la empresa en materia de recursos humanos; se aprovechen al máximo las capacidades y competencias del personal, se cuente con personal capacitado

para asumir las vacantes o las nuevas funciones; y para que exista motivación en el personal.

Luego, debe procesarse la información obtenida, haciendo un tipo de resumen que permita hacer una lista de los factores clave que deben cumplirse. Esta lista servirá de base para la encuesta que será hecha a todo el personal (también sin presiones y con la garantía del anonimato), y en la cual, cada uno debe determinar la importancia de cada aspecto y la calificación que le da al mismo dentro de la empresa.

Ejemplo encuesta para el diagnóstico:⁵

Estimado colaborador: Con el propósito de mejorar, nos permitimos solicitarle su valiosa opinión sobre los siguientes aspectos relacionados con el Recurso Humano, marcando con una equis (x) el valor elegido.

En la primera columna, consultamos sobre la importancia de diferentes aspectos y si omitimos alguno de importancia, le rogamos agregarlo en el espacio "otros".

En la segunda columna le pedimos que califique nuestro desempeño.

	<u>¿Cuál es la importancia de los siguientes aspectos?</u> 1 No es importante 2 Poco importante 3 Importante 4 Muy importante 5 Es lo más importante	<u>¿Cómo califica nuestra empresa en cada uno de ellos?</u> 1 Mal 2 Regular 3 Bien 4 Muy Bien 5 Excelente
Pago de estudios por parte de la empresa.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Buen de salario.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Que nos capaciten en relaciones humanas.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
.....	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5

⁵ Brenes B, Lizette. Dirección estratégica empresarial. Costa Rica: UNED, 2002.

Otros: _____	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
--------------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------

Con base en los resultados derivados de la información recopilada mediante la encuesta, se obtiene por un lado una nota para cada factor clave de éxito de la empresa y por otro, el peso o importancia relativa de cada uno de dichos factores.

2. Inventario de competencias:

Otro elemento importante en la planificación estratégica del recurso humano es el inventario de competencias del personal de la empresa, el cual se obtiene mediante la evaluación de los siguientes aspectos, respecto a cada colaborador de la empresa, a fin de definir con base en los resultados de dicha evaluación, las aptitudes y posibilidades de ascenso del personal actual, así como las características deseables en el personal a contratar en el futuro.

Competencias que debe tener el personal:⁶

1) Ser una persona de muchos recursos: saber adaptarse a los cambios y situaciones ambiguas, ser capaz de pensar estratégicamente y poder tomar decisiones correctas en situaciones de mucha presión; liderar sistemas de trabajo complejos y adoptar conductas flexibles en la solución de problemas; capacidad de trabajo con los superiores en problemas complejos de gestión

⁶ Cruz Muñoz, Peggy Karen y Georgina M. Vega López. La gestión por competencias: una nueva herramienta en la planificación estratégica del recurso humano. Trabajo de titulación presentado para optar al título de Administrador de Empresas mención Recursos Humanos. Universidad de Antofagasta, Facultad de Educación y Ciencias Humanas. Agosto, 2001

<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/gesporcomp.htm>

- 2) Hacer lo que conoce: ser perseverante, concentrarse a pesar de los obstáculos, asumir responsabilidades, ser capaz de trabajar solo y también con los demás cuando es necesario.
- 3) Aprender rápido: dominar rápidamente nuevas tecnologías.
- 4) Tener espíritu de decisión: actuar con rapidez, de forma apropiada y con precisión.
- 5) Administrar equipos con eficacia: saber delegar, ampliar oportunidades y ser justos en sus actuaciones.
- 6) Crear un clima propicio para el desarrollo: ampliar los desafíos y oportunidades para crear un clima que favorezca el desarrollo de su equipo.
- 7) Saber lidiar con sus colaboradores cuando tienen problemas: actuar con decisión y equidad cuando se presentan problemas con sus colaboradores.
- 8) Estar orientado hacia el trabajo en equipo.
- 9) Formar un equipo de talentos: invertir en el desarrollo del potencial de sus colaboradores, identificando y ofreciendo nuevos desafíos y responsabilidad compartida.
- 10) Establecer buenas relaciones en la empresa: saber establecer buenas relaciones de trabajo, negociar cuando existan problemas, conseguir cooperación.
- 11) Tener sensibilidad: demostrar interés por los demás y sensibilidad ante las necesidades de sus colaboradores.
- 12) Enfrentar los desafíos con tranquilidad: poseer actitud firme, evitar censurar a los otros por los errores cometidos, ser capaz de salir de situaciones difíciles.

13) Mantener el equilibrio entre el trabajo y la vida personal: ser capaz de establecer prioridades en la vida personal y profesional de manera armoniosa.

14) Auto conocerse: tener una idea exacta de sus puntos débiles y sus puntos fuertes y estar dispuesto a invertir en uno mismo.

15) Tener un buen manejo de las relaciones personales: ser agradable y dar muestras de buen humor.

16) Actuar con flexibilidad: capacidad para adoptar actitudes opuestas, -ejercer liderazgo y dejarse liderar- opinar y aceptar opiniones de los demás.

Es importante que las competencias de cada colaborador sean correctamente determinadas, valoradas y clasificadas a fin de efectuar un análisis adecuado de las mismas.

Ejemplo de instrumento para complementar el inventario de competencias:⁷

Estimado colaborador: Con el propósito de mejorar, nos permitimos solicitarle su valiosa colaboración sobre los siguientes aspectos.

COMPETENCIAS TÉCNICAS REQUERIDAS EN EL PUESTO	
<p>Describa los conocimientos técnicos o especializados requeridos para desempeñar exitosamente el puesto que usted ocupa. Indique en la columna "Importancia / Calificación" primero el número relacionado con la importancia de cada una de esas competencias para su puesto, asignando una calificación del 1 al 10, donde 10 es el más importante y 1 el menos importante; y segundo la calificación de 1 a 10 correspondiente a la nota que según su criterio merece su persona en dicho aspecto (10 lo domina excelentemente y 1 presenta una gran debilidad). Los valores asignados a importancia y calificación, pueden repetirse en una o en varias competencias.</p>	
Importancia / Calificación	Tipo de competencia técnica
1)	
2)	
3)	
4)	

⁷ Elaboración propia.

	5)
	6)
	7)
	8)
COMPETENCIAS COMPORTAMENTALES EN EL PUESTO	
<p>Describa las competencias comportamentales indispensables para desempeñar exitosamente el puesto que usted ocupa. Indique en la columna "Importancia / Calificación" primero el número relacionado con la importancia de cada una de esas competencias para su puesto, asignando una calificación del 1 al 10, donde 10 es el más importante y 1 el menos importante; segundo la calificación de 1 a 10 correspondiente a la nota que merece su persona en dicho aspecto (10 lo domina excelentemente y 1 presenta gran debilidad). Los valores asignados a importancia y calificación, pueden repetirse en una o varias competencias.</p>	
Importancia / Calificación	Tipo de competencia de comportamiento
	1)
	2)
	3)
	4)
	5)
	6)
	7)
	8)
	9)
	10)
COMPETENCIAS DE DIRECTIVAS REQUERIDAS EN EL PUESTO	
<p>Describa las competencias directivas indispensables para desempeñar exitosamente el puesto que usted ocupa. Indique en la columna "Importancia / Calificación" primero el número relacionado con la importancia de cada una de esas competencias para su puesto, asignando una calificación del 1 al 10, donde 10 es el más importante y 1 el menos importante; y segundo la calificación de 1 a 10 correspondiente a la nota que su persona merece en dicho aspecto (10 lo domina excelentemente y 1 presenta una gran debilidad). Los valores de importancia y calificación, pueden repetirse en una o en varias competencias.</p>	
Importancia / Calificación	Tipo de competencia de dirección
	1)
	2)
	3)
	4)
	5)
	6)
	7)
	8)
	9)
	10)
COMPETENCIAS DE TÉCNICAS, COMPORTAMENTALES Y DIRECTIVAS <u>NO</u> REQUERIDAS EN EL PUESTO	

Describa las competencias técnicas, comportamentales y directivas que posee y sin embargo, no constituyen un requisito para desempeñar exitosamente el puesto que actualmente ocupa. Indique en la columna "Calificación" la calificación de 1 a 10 correspondiente a la nota que su persona merece en dicho aspecto (10 lo domina excelentemente y 1 presenta una gran debilidad). Los valores de la calificación, pueden repetirse en una o en varias competencias.	
Calificación	Competencia
1)	
2)	
3)	
4)	
5)	
6)	
7)	
8)	
9)	
10)	

Se debe adicionar un anexo con la definición de cada tipo de competencia, señalando los ejemplos del caso. Con base en los resultados derivados de la información recopilada, se obtiene por un lado las competencias que se requieren para cada puesto y por otro el grado de cumplimiento de cada colaborador en relación con las mismas, según su propio criterio, así como las competencias que poseen los colaboradores y podrían ser de utilidad en otros puestos dentro de la organización.

3. Información propia de la empresa:

El otro elemento esencial para la planificación estratégica del recurso humano es la utilización de la información propia de la empresa respecto a su personal, específicamente en aspectos como: rotación de personal, antigüedad en el puesto,

antigüedad en la empresa, intereses dentro de la empresa, intereses fuera de la empresa, salario, edad, formación académica, capacitación, etc.

Por ejemplo, en cuanto a la capacitación, es necesario que exista una evaluación de las necesidades mediante la cual se haya determinado qué tipo de capacitación se requiere, luego se deben establecer los objetivos de la capacitación, dar la capacitación en sí y por último, medir la reacción, aprendizaje, conducta y resultados de la misma.⁸ Todo esto debe estar bien documentado y ser accesible.

Si la información propia de la empresa, relacionada con los aspectos descritos, existe o debe recopilarse, depende de cómo haya funcionado hasta el momento la empresa, pero en caso de que no se cuente con esta información, será mejor pensar en generarla antes de pretender hacer un planeamiento estratégico del recurso humano.

RECAPITULACIÓN

Es urgente detener la tendencia a dejar de lado el factor humano en los procesos de planificación de las organizaciones, para lograrlo, quienes toman las decisiones de las empresas deben estar claros en que si lo siguen haciendo, sus planes seguirán siendo solo un requisito o moda más, su competitividad se verá afectada, y como ya se ha dicho, estarán firmando su sentencia de muerte, es por esta razón que es tan

⁸ Dressler, Gary. Administración de personal. 6ta ed. México: Prentice may, 1996.

necesario que los jefes consideren la metodología que se ha recomendado, tal y como se resume a continuación:

Cuando ya se cuente con los tres elementos vistos (diagnóstico, inventario de competencias e información del personal), más el cuarto elemento que sería Plan Estratégico de la Empresa, esta información se convertirá en la materia prima para redactar el Plan Estratégico del Recurso Humano, que viene a ser ni más ni menos, que el detalle de las actividades necesarias para que el personal sea capaz de convertir en realidad, el Plan Estratégico de la Empresa. Las actividades del Plan Estratégico del Recurso Humano deben estar directamente relacionadas (ligadas) con cada una de las actividades del Plan Estratégico de la Empresa, ya que la gestión de Recursos Humanos, es diferente a la de otras áreas donde se puede pensar en planificar independientemente.

Dicho plan debe contener además el detalle del plan de mejoramiento de la unidad de Desarrollo Humano como tal, sus propios valores (las reglas que rigen el actuar de las personas), visión (lo que será el recurso humano en el futuro) y misión (el compromiso de día a día para lograr la visión); así como las respuestas de ¿quién? ¿cuándo?, ¿cómo?, y ¿cuánto?, en relación con todo lo que debe hacerse para que la empresa logre:

- Mantener los aspectos clave que son importantes y están bien.

- Superar los aspectos clave que son importantes y son sujetos de mejoría.
- Aprovechar al máximo las capacidades y competencias del personal.
- Contar con personal capacitado para cumplir todos los objetivos.
- Contar con personal motivado realizando lo que hace.
- Fomentar la carrera profesional dentro de la empresa.
- Fomentar la calidad de vida de los trabajadores.
- Lograr el cumplimiento de su Plan Estratégico.

Bibliografía

Brenes B, Lizette. Dirección estratégica empresarial. Costa Rica: UNED, 2002.

Cruz Muñoz, Peggy Karen y Georgina M. Vega López. La gestión por competencias: una nueva herramienta en la planificación estratégica del recurso humano. Trabajo de titulación presentado para optar al título de Administrador de Empresas mención Recursos Humanos. Universidad de Antofagasta, Facultad de Educación y Ciencias Humanas. Agosto, 2001. Consulta hecha 12/11/02.
<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/gesporcomp.htm>

Dolan, Simon, Randall S. Schuler y Ramon Valle. La gestión de recursos humanos. España: McGraw-Hill, 1999.

Dressler, Gary. Administración de personal. 6ta ed. México: Prentice may, 1996.

Wayne, Mondy R. y Robert M. Noe. Administración de recursos humanos. 6ta ed. México: Prentice may, 1997.

XII Anexos

- a. Cuestionario – Encuesta
- b. Tabulación del Cuestionario – Encuesta

a. Cuestionario – Encuesta

	<i>Si</i>	No	Ns/nr
En la empresa o institución para la que usted trabaja, hacen planes detallados de lo que van a hacer en el futuro (comprar equipo, conquistar nuevos mercados, aumentar las ventas, abrir oficinas o sucursales, etc)			
En la empresa o institución para la que usted trabaja, hacen planes detallados sobre cómo satisfacer sus necesidades como empleado o colaborador.			
En la empresa o institución para la que usted trabaja se cumple siempre todo lo que planea.			
Le gustaría a usted que tomen en cuenta sus opiniones a la hora de decidir lo que va a hacerse el próximo año en su empresa, en relación con los recursos humanos.			

b. Tabulación del Cuestionario – Encuesta

	En la empresa o institución para la que usted trabaja, hacen planes detallados de lo que van a hacer en el futuro (comprar equipo, conquistar nuevos mercados, aumentar las ventas, abrir oficinas o sucursales, etc)			En la empresa o institución para la que usted trabaja, hacen planes detallados sobre cómo satisfacer sus necesidades como empleado o colaborador.			En la empresa o institución para la que usted trabaja se cumple siempre todo lo que planea.			Le gustaría a usted que tomen en cuenta sus opiniones a la hora de decidir lo que va a hacerse el próximo año en su empresa, en relación con los recursos humanos.		
	Si	No	Ns/nr	Si	No	Ns/nr	Si	No	Ns/nr	Si	No	Ns/nr
1	1			1				1		1		
2	1					1		1		1		
3			1			1			1			
4	1			1			1			1		
5	1			1			1			1		
6	1			1				1		1		
7	1			1			1			1		
8	1			1			1			1		
9	1			1			1			1		
10	1			1			1			1		
11	1				1			1		1		
12	1			1				1		1		
13	1			1				1		1		
14	1			1			1			1		
15	1			1			1			1		
16	1			1			1			1		
17	1			1			1			1		
18	1			1			1			1		
19	1			1			1			1		
20	1			1			1			1		
21	1			1			1			1		
22		1			1			1			1	
23	1			1			1			1		
24	1			1						1		
25	1				1			1		1		
26	1			1				1		1		
27	1			1				1		1		
28	1				1			1		1		
29	1				1			1		1		
30	1				1		1			1		
31	1			1			1			1		
32	1			1			1			1		
33	1			1			1			1		
34	1			1			1			1		
35	1			1				1		1		
36		1			1			1		1		
37		1			1			1		1		
38	1				1		1			1		
39	1				1		1			1		
40	1				1		1			1		
41	1			1				1		1		
42	1			1			1			1		
43	1			1			1			1		
44		1		1			1			1		
45		1			1			1		1		
46	1			1			1			1		
47	1			1				1		1		
48	1				1		1			1		
49	1				1		1			1		
50	1				1			1		1		
51		1			1			1		1		

Planeación Estratégica del Recurso Humano

Ginette González Espinoza

52	1			1					1	1		
53	1				1		1			1		
54	1			1			1			1		
55	1			1				1		1		
56	1			1				1		1		
57	1			1			1				1	
58	1			1			1			1		
59	1			1			1			1		
60	1			1			1			1		
61	1				1		1			1		
62	1				1			1		1		
63	1				1			1		1		
64	1				1			1		1		
65	1				1			1		1		
66	1			1				1		1		
67	1			1				1		1		

	60	6	1	43	22	2	37	28	2	65	2	0
--	----	---	---	----	----	---	----	----	---	----	---	---

	90	9	1	64	33	3	55	42	3	97	3	0
--	----	---	---	----	----	---	----	----	---	----	---	---