

# Módulo 1. Modelos de gestión de recursos humanos

## 1.1 La evolución del área de Recursos Humanos

### 1.1.1 Las personas en la organización

Una de las áreas de gestión más afectadas por los cambios del mundo moderno, indudablemente, ha sido la de Recursos Humanos. Desde la llamada *oficina de personal* hasta un área con decisiones estratégicas en políticas de capital humano y de rumbo del negocio ha transcurrido algún tiempo. Mucho de esto se ve reflejado en cómo son nombradas las personas en las organizaciones: empleados, oficinistas, operarios, contratados, jornalizados, mano de obra, etc.

Es indudable que los cambios que se han operado tienen su causa en el contexto, pero, por otro lado, resulta difícil separar el comportamiento humano del de la organización. Estas operan a través de las personas que las forman o toman sus decisiones, por lo cual, cómo son nombradas las personas da cuenta de la relación que mantienen con ellas y el valor que poseen para la empresa. Actúan en su nombre. Cuando se habla de una dirección estratégica de recursos humanos, es porque las personas que trabajan para la organización son consideradas estratégicas. Y esto es lo que importa.

La configuración del área en sí, su estructura, su forma de tomar decisiones, cómo interactúa con los distintos *stakeholders*, su relación con todos los grupos de interés de la organización (accionistas, gerentes, proveedores, clientes, comunidad, directores y consumidores) es el resultado de cómo es considerado el talento en la organización.

La gestión del capital humano ha pasado a ser estratégica para el éxito de las compañías. No se puede pensar en una gestión de capital humano sin pensar en el

impacto sobre el contexto y la influencia que este tiene en las decisiones que se toman sobre las personas.

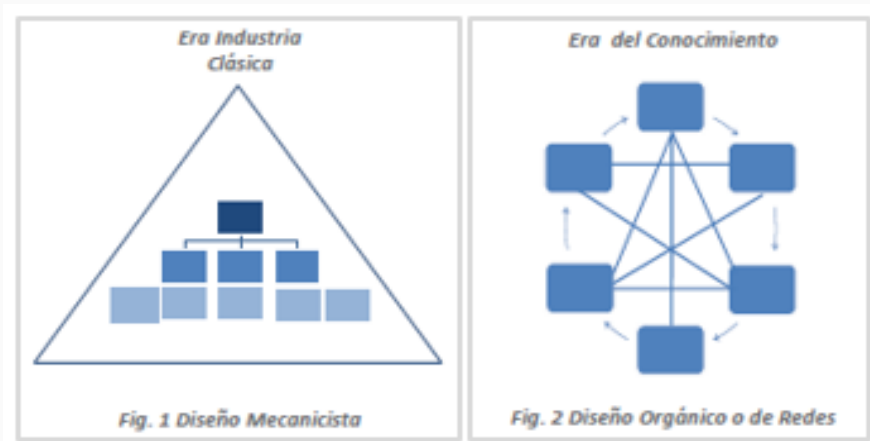
Los resultados de las organizaciones modernas, basados en los conocimientos actualizados de la contabilidad tradicional, no funcionan. No son el patrimonio y los activos físicos los que hacen la diferencia. No se trata de sumar personas tampoco. Esto no hace más inteligente a una organización, sino que el modo en que se gestiona el saber y las relaciones entre las personas es lo que define una estrategia de la Dirección de Recursos Humanos y, por ende, una organización con resultados.

Esta gestión de los activos intangibles y los servicios asociados es lo que tiene un peso crítico. La nueva realidad es que los bienes más valiosos de las organizaciones de éxito son sus intangibles.

Desde los comienzos de la sociedad industrial, que va desde la Revolución Industrial, pasa por la industrialización neoclásica (que se extiende hasta 1990) y llega al pleno vigor de la era del conocimiento, el departamento de RR. HH. se ha enfrentado a la dinámica de una organización que debe tener agilidad, movilidad e innovación.

Las viejas organizaciones piramidales y de burocracia mecánica hoy suponen un diseño orgánico y de redes (ver figura 1 y 2).

**Figura 1 y 2. Estructuras organizacionales a lo largo de la era industrial y del conocimiento que RR. HH. debió gestionar**



<b>Características de la Organización Mecánica</b>	<b>Características de la Organización del Conocimiento</b>
Muchos niveles jerárquicos y coordinación centralizada	Importancia en los equipos autónomos y ya no en las divisiones o departamentos
Departamentalización funcional para asegurar la especialización	Elevada independencia entre las redes internas de equipos
Normas rígidas de comunicación y puestos definitivos y limitados	Organización ágil, flexible, fluida, sencilla e innovadora
Poca capacidad para el procesamiento de la información	Intensa interacción por medio de puestos autodefinidos y cambiantes
Puestos individuales especializados en forma de tareas simples y repetitivas	Puestos flexibles y adecuados para tareas complejas y variadas
Énfasis en la eficiencia de la producción, en el método y la rutina	Capacidad expandida para el procesamiento de la información
Adecuado para el ambiente estable e inmutable y la tecnología fija y permanente	Énfasis en el cambio, la creatividad y la innovación
Capacidad nula para el cambio y la innovación	Ideal para el ambiente cambiante y dinámico y la tecnología de punta

Fuente: Chiavenato, 2011, p. 35-43.

La importancia de la administración del capital humano o la consideración del factor humano en las organizaciones radica en que las personas, sus conocimientos, habilidades y competencias se convierten en el objeto de gestión de la nueva Dirección de RR. HH.

La cultura organizacional recibe un fuerte impacto del mundo exterior y ahora privilegia la colaboración y la innovación para la construcción de un futuro.

Figura 3. Cuadro comparativo sobre el foco de RR. HH. en el siglo XX y el siglo XXI

SIGLO XX	SIGLO XXI
Estabilidad, previsibilidad	Mejora continua y cambio discontinuo
Tamaño y escala de producción	Velocidad y capacidad de respuesta
Mando y control de la cima hacia abajo	Empowerment y liderazgo de equipos
Rigidez Organizacional	Organizaciones virtuales y flexibilidad permanente
Control por medio de reglas jerárquicas	Control por medio de la visión y los valores
Información confidencial	Conocimiento compartido
Racionalidad y análisis cuantitativo	Creatividad e intuición
Necesidad de certidumbre	Tolerancia a la ambigüedad
Reactivo ya versión al riesgo	Proactivo y emprendedor
Orientación hacia el proceso	Orientación a los resultados
Autonomía e interdependencia corporativa	Interdependencia y alianzas estratégicas
Integración vertical	Integración virtual
Enfoque hacia la totalidad de la organización	Enfoque en el entorno competitivo
Búsqueda de consenso	Contención constructiva
Orientación hacia el mercado nacional	Enfoque internacional
Ventaja competitiva sustentable	Ventaja por colaboración y reinversión de la ventaja
Competencia por mercados actuales	Hipercompetencia por mercados futuros y nuevos segmentos

Fuente: Chiavenato, 2011, p. 39.

### 1.1.2 El talento humano y el contexto

El concepto de talento: personas que están dotadas de diferentes competencias, conocimientos, habilidades, juicio y actitud. Esto lleva al concepto de *capital humano*, el patrimonio invaluable que tiene una organización porque de ello depende que se alcance la competitividad y el éxito.

El capital humano posee dos componentes:

- 1) **Talento:** dotado de conocimientos y habilidades, que son actualizados, reconocidos y recompensados durante todo el tiempo.

- 2) **El contexto:** representado por el ambiente interno, que puede ser más o menos adecuado y más o menos facilitador para que el talento se desarrolle.

Este contexto es determinado por tres aspectos:

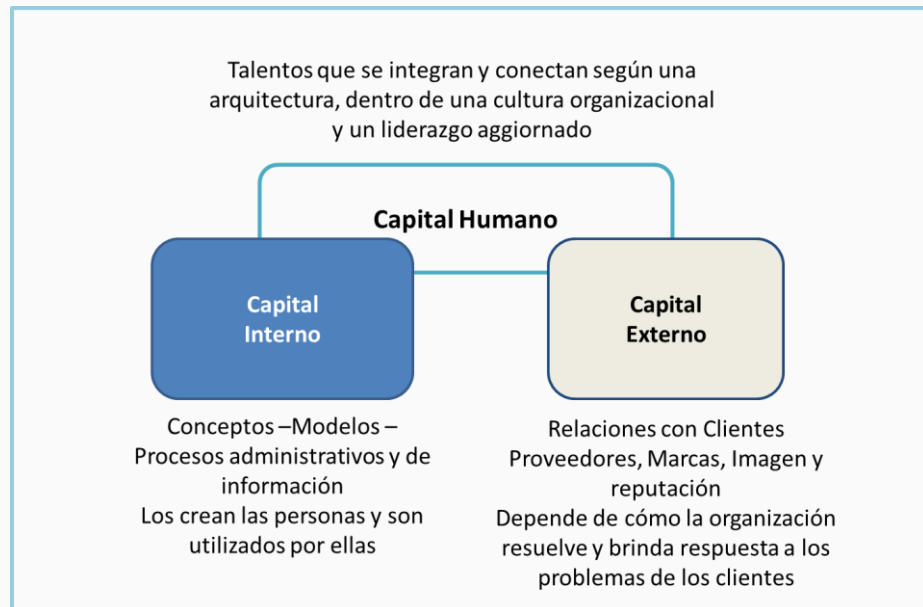
- La *arquitectura organizacional* con un diseño más flexible o integrador y una división del trabajo que coordine a las personas y el flujo de los procesos y de las actividades de manera integral, lo que favorece el contacto y la comunicación entre las personas.
- La *cultura organizacional*: más participativa, que inspire confianza, que promueva el compromiso y la colaboración.
- Una administración que se basa en un *estilo de liderazgo*, renovador, cercano, descentralización del poder, delegación.

Es así que no basta con tener talentos en la organización, sino que, para poseer capital humano, es necesario sumar un contexto favorable a su desarrollo. Lo importante, entonces, es que, en materia de gestión del área de recursos humanos, no solo se trata de lidiar con personas para transformarlas en talentos, sino que también es cuestión de generar condiciones de contexto.

El concepto de capital humano lleva al concepto de capital intelectual. Su valía es realmente muy importante, aunque no es producto de una suma contable. El capital intelectual está compuesto por capital interno, externo y capital humano.

¿Por qué es importante comprender qué es el capital intelectual? Porque lo pone a usted frente al cliente y a los resultados de la organización. Como se puede ver en la siguiente figura:

**Figura 5. La composición del capital intelectual**



Fuente: elaboración propia.

Es importante realizar esta distinción porque marca los focos de trabajo de Recursos Humanos. No solo son las personas y la cultura, como se consideró anteriormente, sino que, además, con esta nueva consideración, se suma a los clientes.

Se pueden representar las funciones de la administración de los recursos humanos, entonces, tomando en consideración los parámetros vinculados a su enfoque más o menos estratégico o su visión más orientada a procesos o personas.

Este enfoque fue acuñado por Dave Ulrich (1994) en su libro *Recursos Humanos Champions*. Si bien allí el desarrollo es en función de estos dos ejes, se muestra una matriz con los focos del área de Recursos Humanos según la evolución del área. Aquí lo que se muestra es cómo estas funciones operan simultáneamente y responden a distintas necesidades del cliente frente a los servicios de Recursos Humanos, entendiendo que este se ocupa del talento, la cultura, el liderazgo y las relaciones con el cliente final.

Como se puede observar en la siguiente figura, también queda dilucidada una pregunta muy común sobre cómo se reparte la responsabilidad sobre la gestión del capital intelectual en las organizaciones: es de la línea o es de RR. HH. como área.

**Figura 6. La aplicación de las funciones de recursos humanos**



Fuente: elaboración propia.

Indudablemente, esta responsabilidad es siempre compartida. Sin embargo, tiene distintos pesos, según los focos de atención del área de Recursos Humanos en función de las necesidades del cliente y de los parámetros de enfoque.

### 1.1.3 El papel cambiante de la función de Recursos Humanos

La realidad del gerente de Recursos Humanos es muy ardua. Tan es así que, muchas veces, se ve dentro de una encrucijada: por un lado, se ve compelido a realizar tareas transaccionales; está limitado a reportar gastos y a tironear para generar acciones estratégicas. Lo cierto es que, si no puede mostrar inversiones más que gastos, es posible que la percepción que se tenga de él esté devaluada y el camino hacia la estrategia se vea confinada y limitada.

Se puede decir que el papel del director de Recursos Humanos se encuentra impactado por el cambio de contexto. Y, por ende, desde el contexto interno, se espera un salto cualitativo. El papel de la función de Recursos Humanos debe pasar desde uno netamente administrativo hasta ocuparse de una gestión estratégica del capital humano.

Todos los estudios indican que las empresas que refieren las mejores prácticas de recursos humanos han reposicionado o reorganizado sus áreas, y generaron los siguientes cambios en la organización:

- a) Aseguraron involucrar a la alta gerencia y comprometerlos con las decisiones en materia de personas.
- b) Reorganizaron sus áreas de Recursos Humanos para llevar adelante su propuesta de valor.
- c) Desarrollaron nuevas habilidades y competencias del área en sus funciones y colaboradores.
- d) Ensacharon su función más allá de los trabajos transaccionales.

Esta misma investigación refiere que las organizaciones que han generado estos cambios en Recursos Humanos generaron un impacto en la productividad de la gente.

Se encontraron siete impulsores clave de la productividad:

- 1) Cambios en el proceso de selección de personal
- 2) Formación y desarrollo
- 3) Gestión de los resultados
- 4) Retribución
- 5) Desarrollo organizacional
- 6) Programas globales
- 7) Gestión de la diversidad

También se encontró que en la medida que se incrementaba el nivel de productividad de las personas, se incrementaban las inversiones en estos impulsores críticos, lo cual generaba un verdadero círculo virtuoso de gestión.

Como ya se ha mencionado en el apartado anterior, Dave Ulrich ya nos enseña que la gestión de apoyo del área de Recursos Humanos pasa por:

- a) La gestión de Recursos Humanos estratégica, como “socio del negocio”, tiene un papel fundamental en el alineamiento de las acciones del área para el cumplimiento de los resultados.
- b) La gestión de la infraestructura, por un experto administrativo, realiza una ingeniería del área para operar de manera más eficiente.
- c) La gestión de la contribución de los empleados se convierte en un defensor de los colaboradores para ganar su compromiso y motivación.

- d) La gestión de la transformación y el cambio, lo que la vuelve un agente de cambio que lidera aquellas actividades que mantienen la organización renovada y genera un escenario para la innovación.

Si bien, como asegura Ulrich, se le pide al área de Recursos Humanos que sea un socio estratégico del negocio, que tenga un papel más estratégico y consultivo en contraposición a un papel más transaccional, lo cierto es que, se le sigue solicitando que sea el encargado de estas funciones. Este es el motivo por el cual el área de Recursos Humanos mantiene diferentes configuraciones.

Llevado a realizar una profunda reingeniería y automatización de los procesos administrativos, sumado hoy a la incorporación de la tecnología como un aliado estratégico para este fin, RR. HH. se ha visto en la necesidad de mantener por separado las acciones transaccionales, inclusive bajo el formato de la tercerización de estas actividades o la conformación de centros de servicios compartidos con otras áreas funcionales de soporte al negocio, para concentrarse en la dirección del área propiamente dicha y en las funciones estratégicas.

Estas funciones clave están relacionadas con:

- la identificación y el desarrollo de las competencias clave para el desarrollo del negocio;
- el desarrollo del talento ejecutivo o gerencial, como forma de asegurarse la continuidad y alineamiento del liderazgo de la organización;
- el desarrollo de las iniciativas de formación que permitan actualización y sostenimiento de la cultura organizacional;
- el desarrollo de los sistemas de evaluación del desempeño y reconocimiento, que permitan perpetuar aquellos comportamientos que aseguren el desempeño de la organización y el compromiso de las personas;
- el desarrollo de las políticas de retribución de los empleados, que permitan la operativa de la organización en todas las geografías y atendiendo a las necesidades locales.

Hoy la configuración del área ha evolucionado mucho. Se suma la presencia de consultores internos, la inclusión de los socios de negocio (*HR Business Partners*), funcionarios que mantienen una relación muy estrecha con las distintas áreas de negocio de la organización o de las funciones para asegurar la comprensión de las necesidades y brindar un servicio adecuado.

### 1.1.4 Tres modelos de estrategia de Recursos Humanos

Carlos Sánchez-Runde (2012) considera que los últimos veinte años han sido, para los directivos de Recursos Humanos, tiempos de reivindicación de la importancia de su función. Con apoyo de los teóricos de la materia, los ejecutivos de Recursos Humanos han tratado de convencer a sus colegas de otras áreas de que las decisiones de calado no pueden tomarse sin el concurso y punto de vista de la dirección de personas. Por eso, se ha concluido que los directivos de recursos humanos deben sentarse a la mesa de la alta dirección en condiciones similares a las del resto de los decisores.

El esfuerzo de los directivos de Recursos Humanos por convertirse en socios estratégicos de pleno derecho no ha acabado de dar, en términos generales, los resultados previstos.

Evidentemente, la dirección de Recursos Humanos ha evolucionado mucho, y para mejor, en los últimos veinte años. La función se ha profesionalizado y se ha normalizado en relación con el resto de las funciones. Un ejemplo claro está en el énfasis, cada vez mayor, en la medición de costes y retornos de la implementación de programas concretos, pese a que también en este ámbito quede mucho camino por recorrer. Por ese motivo, aquí se desarrollan algunas consideraciones que un grupo de profesores de la Universidad de Michigan (Estados Unidos), de la Universidad Austral (Argentina) y del IESE (España) se preguntaron:

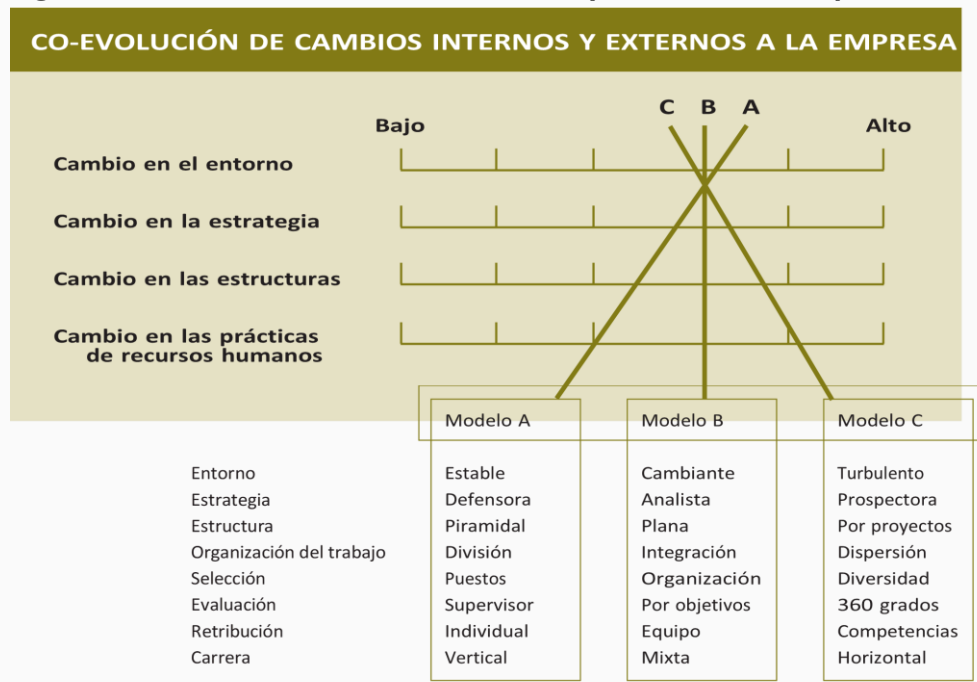
... ¿en qué medida acostumbran a evolucionar los entornos competitivos, la estrategia, las estructuras y las prácticas de Recursos Humanos en las empresas?

La respuesta es, en términos generales, muy similar en los tres países: lo que más cambia es, en primer lugar, el entorno competitivo; en segundo lugar, las estrategias de la empresa; seguidamente, las estructuras organizativas; y, en último lugar, las prácticas concretas de dirección de personas. Lógicamente, esto plantea un primer interrogante serio: asumiendo, con la mayoría de los teóricos de la organización, que debe darse una cierta coevolución, acompasada y simultánea, entre entorno, estrategia, estructura y prácticas de Recursos Humanos. ¿Por qué nos encontramos con estos desfases o faltas de adaptación entre estos elementos fundamentales de la realidad empresarial? ¿No es esto indicativo de que la dirección de personas en general adopta modos excesivamente reactivos y lentos en cuanto a lo que son las exigencias de la competitividad y organización de la empresa?

¿Cómo se podría mejorar esta situación? (Sánchez-Runde, 2007, <https://bit.ly/3g9M6Ym>).

Como se observa en el siguiente cuadro:

**Figura 7. Coevolución de cambios internos y externos a la empresa**



Fuente: Sánchez-Runde, 2007, <https://bit.ly/3g9M6Ym>

Una empresa que se situara en torno a la línea B sería una organización perfectamente alineada en cuanto al nivel de cambios en el entorno e, internamente, en cuanto a los cambios que tienen lugar en el ámbito de su estrategia, sus estructuras y el conjunto de prácticas de Recursos Humanos. Dicha empresa respondería con prontitud a los cambios del entorno. En cambio, una empresa que se situara en C sería una empresa que se adelantaría a dichos cambios del entorno y, muy probablemente, nos encontraríamos ante uno de esos líderes en cuanto a nuevas tendencias organizativas. Aunque no hay investigaciones concretas sobre este punto, sí podemos aventurar que la gran mayoría de las organizaciones —y esto es lo que se desprende de nuestra experiencia docente con directivos internacionales— está en la posición A, o de no alineamiento con el entorno; en esta posición, se encuentra en torno al 70 % de las organizaciones. En la posición B, de alineamiento con el entorno, se

encuentra alrededor del 25 % de las organizaciones. Adelantándose al entorno, marcando sus pautas (lo que hemos llamado posición C), se encuentra el 5 % restante. Lógicamente, estas últimas serían las primeras en obtener las rentas derivadas de llegar primero con alineamientos innovadores, pero también serían los bancos de prueba de experimentaciones que, en ocasiones, podrían no resultar rentables a medio y largo plazo.

Centrándonos en la relación entre la estrategia de la empresa y el conjunto de sus prácticas de recursos humanos, podemos hablar, por tanto, de tres modelos básicos. En un primer modelo, claramente reactivo, el de las empresas que se hallan en A, nos encontramos con el panorama típico de la mayor parte de las empresas en las que la dirección de recursos humanos va siempre a remolque de las decisiones que se toman en el ámbito estratégico, con muy poca o ninguna participación en los procesos de definición de las líneas básicas del negocio. Lo que se decide al máximo nivel estratégico en un momento determinado se transmite posteriormente a la dirección de Recursos Humanos, que adopta un papel meramente acomodaticio, no protagonista. Si, por ejemplo, una empresa decidiera iniciar su expansión internacional en un mercado concreto, determinaría en primer lugar todas las variables que se han de manejar (qué productos, en qué localización, con qué modos de distribución, qué estructura de costes, etc.) y se ocuparía más tarde de qué personas y de qué modo llevarían a cabo esa expansión (con lo que se iniciaría, entonces, por ejemplo, la contratación de personal adecuado, la formación de personas que se trasladarán luego al extranjero a dirigir las operaciones, etc.).

En el segundo modelo, el de las empresas situadas en B, la dirección de Recursos Humanos participa en pie de igualdad en la toma de decisiones de máximo nivel estratégico. En estas situaciones, se puede hablar propiamente de coprotagonismo de las distintas funciones de la empresa, sin exclusión de Recursos Humanos. El papel de la dirección no es de mera implantación de la estrategia de la empresa, sino que también es decisivo en el momento de su formulación. En el caso de la empresa que se expansionara internacionalmente, las variables de dirección de personal serían tomadas en consideración desde el momento mismo en que esa estrategia empezara a plantearse.

En el tercer modelo, el de las empresas que se encuentran en C, el punto de vista de la dirección de personas adquiere el papel protagonista.

Siguiendo con nuestro ejemplo, la empresa, antes incluso de plantearse formalmente la apertura de mercados en el exterior, empezaría a formar personal en el dominio de idiomas, en la familiarización con nuevos mercados, etc.; y, una vez comprobado el potencial internacional de su personal, empezaría realmente a plantearse si conviene la expansión y en qué condiciones.

El primer modelo, básicamente reactivo y correspondiente a una dirección relativamente poco avanzada de Recursos Humanos, ha sido descrito en la literatura como caracterizado por relaciones típicamente de administración de personal y de vínculos de un solo sentido (o de mera implantación) entre estrategia y dirección de Recursos Humanos. En este modelo, los empleados no son vistos en general como factor clave para el éxito de la organización, sino que pueden encontrarse con relativa abundancia en el mercado laboral. El segundo modelo se corresponde con un mayor avance en el papel estratégico de la dirección de Recursos Humanos, con vínculos de doble sentido (de formulación e implantación) entre la estrategia y Recursos Humanos, y en este los empleados son considerados fundamentales para el desarrollo organizacional. El tercer modelo es el de mayor integración entre estrategia y recursos humanos, y las personas son vistas como el elemento clave, el más distintivo, para la creación sostenible de valor. (Sánchez-Runde, 2007, <https://bit.ly/3g9M6Ym>).

## **1.2 El papel estratégico de la Dirección de Recursos Humanos**

### **1.2.1 La dirección estratégica de Recursos Humanos**

El modelo de dirección de Recursos Humanos por competencias data del año 1999. Se basa en un concepto esencial para aquellos que se mueven en el mundo de los Recursos Humanos: el de competencia. Si bien es David Mc Clelland (1987) el

propulsor de este concepto en su trabajo sobre la motivación humana, son los autores Spencer y Spencer (1993) los que definen las competencias como “una característica subyacente en el individuo que está causalmente relacionada a un estándar de efectividad y/o a una *performance* superior de desempeño, en un trabajo o situación” (Spencer y Spencer, como se cita en Alles, 2006, p. 78). En otras palabras, las competencias son características fundamentales del hombre e indican formas de comportamiento o de pensar, que se ponen en juego en diferentes situaciones y, por lo general, se presentan durante un largo período de tiempo.

Según este modelo conceptual, trasladándolo a la gestión por competencias en las organizaciones, en principio, se definen los comportamientos clave en los que una organización debe destacarse porque favorecen su estrategia de negocio. A partir de ello, la dirección que tiene a cargo el desarrollo del capital humano de la organización arma todos sus subsistemas de trabajo en pos de direccionar sus esfuerzos en la producción y en el desarrollo de esas competencias definidas en todos los miembros de la empresa.

Este modelo es el primero que se reconoce como de gestión estratégica de recursos humanos.

La dirección de Recursos Humanos por competencia se enfoca en elevar el nivel de desempeño organizacional a través de trabajar sobre las competencias clave en los empleados actuales, favorecer con beneficios tangibles a aquellos que demuestren un desempeño superior en esta competencia, armar un plan de promociones atendiendo estas competencias como claves en la evaluación general que se haga de la gente, etc.

### **Figura 8. Dirección de Recursos Humanos por competencias**



Fuente: elaboración propia.

Si bien este modelo de gestión de los recursos humanos de una organización tiene vigencia, no es necesariamente completo porque no explica la modalidad misma del ejercicio de planeamiento estratégico, que caracteriza a una dirección estratégica de Recursos Humanos.

Hoy se habla de una dirección estratégica de Recursos Humanos cuando posee una estrategia y planeamiento de los recursos humanos que tiene un carácter anticipatorio. Es un desprendimiento de la estrategia general de la compañía. Sirve a su propósito.

Como es de considerar, las empresas constituyen sistemas abiertos, con pleno intercambio con su entorno. Por eso, se denomina *estrategia* al modo en que la organización interactúa con ese contexto y define su comportamiento en un mundo dinámico y competitivo.

La misión, la visión y los objetivos de la organización condicionan la estrategia organizacional. El único integrante racional e inteligente de esta estrategia es el elemento humano, la cabeza y el sistema nervioso de la organización. El cerebro del negocio es la inteligencia que toma decisiones.

Todas las compañías poseen:

- **Un propósito:** que es su razón permanente de existir. Es por qué se hacen las cosas. Inspira. El de Kellogg's es alimentar las familias para que puedan prosperar y florecer.

- **Una misión:** es lo que la organización hace. Provee enfoque. Es lo que pretende cumplir en el entorno social en el que actúa y para quién lo va a hacer. La de Google es organizar la información del mundo y hacerla accesible a todos.
- **Una visión:** es la situación futura que desea tener la empresa. Es el camino a largo plazo. La de Nike es ser la compañía de atletismo n.º 1 en el mundo.

De acuerdo con esto, las compañías definen sus prioridades estratégicas, que son organizadoras y rectoras. Son compartidas por todos. Guían la toma de decisiones y el accionar propuesto a diferentes áreas.

Un ejemplo de ello puede ser el siguiente: innovación, crecimiento, productividad. Estas prioridades estratégicas son foco de atención de las distintas áreas funcionales. Producen sus estrategias funcionales alineadas a las prioridades corporativas.

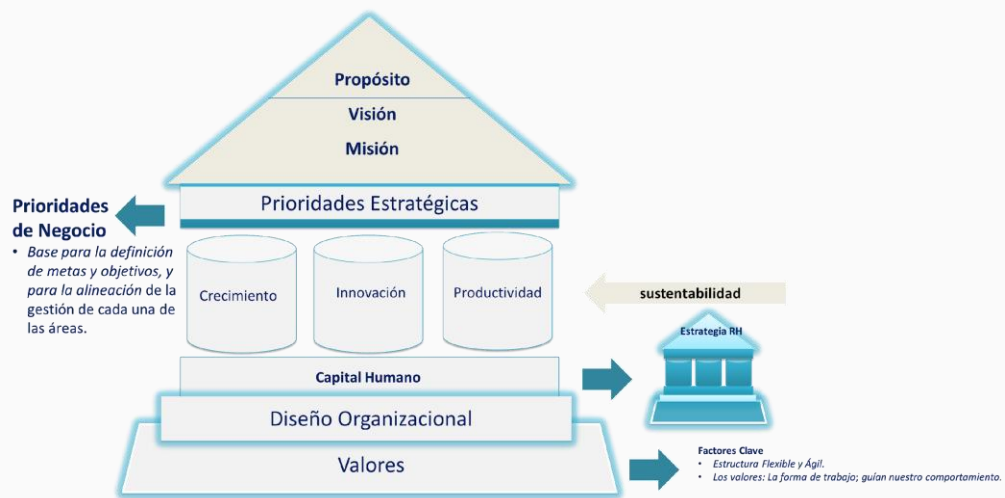
En el caso de los recursos humanos, la estrategia que se defina para el capital humano, en conjunto con el resto de las áreas, debe contribuir, en este caso, a la innovación, al crecimiento y a la productividad. Y como se sabe hasta aquí, el capital humano supone entornos y líderes que lo gestionen. Supone contribuir al capital intelectual.

## 1.2.2 Planeamiento estratégico de los Recursos Humanos

Una estrategia de Recursos Humanos se maneja según dos vectores temporales: el actual, en virtud de comprender las necesidades y mantener el compromiso de la gente, y el futuro, dejando por sentado que acciona hoy, sin perder de vista que lo hace con una visión de sustentabilidad, de futuro.

Seguidamente, se puede observar cómo se relacionan todos estos conceptos:

**Figura 9. Cómo se relaciona el propósito de la organización, su visión y su misión, las prioridades estratégicas como norte para el desarrollo de una estrategia de capital humano**



Fuente: elaboración propia.

Para comprender el ejercicio de planeamiento estratégico que realiza el área de Recursos Humanos para definir su política de capital humano, es necesario comprender cómo es el ejercicio de planeamiento estratégico en general. Este se realiza con cierta frecuencia en cualquier organización para no perder el rumbo sobre el foco que debe mantener en el tiempo.

Seguidamente, se desarrollan los cinco pasos clave del planeamiento estratégico de una organización, según Norton y Kaplan (2014):

**Tabla 1. Pasos clave para el planeamiento estratégico de una organización**

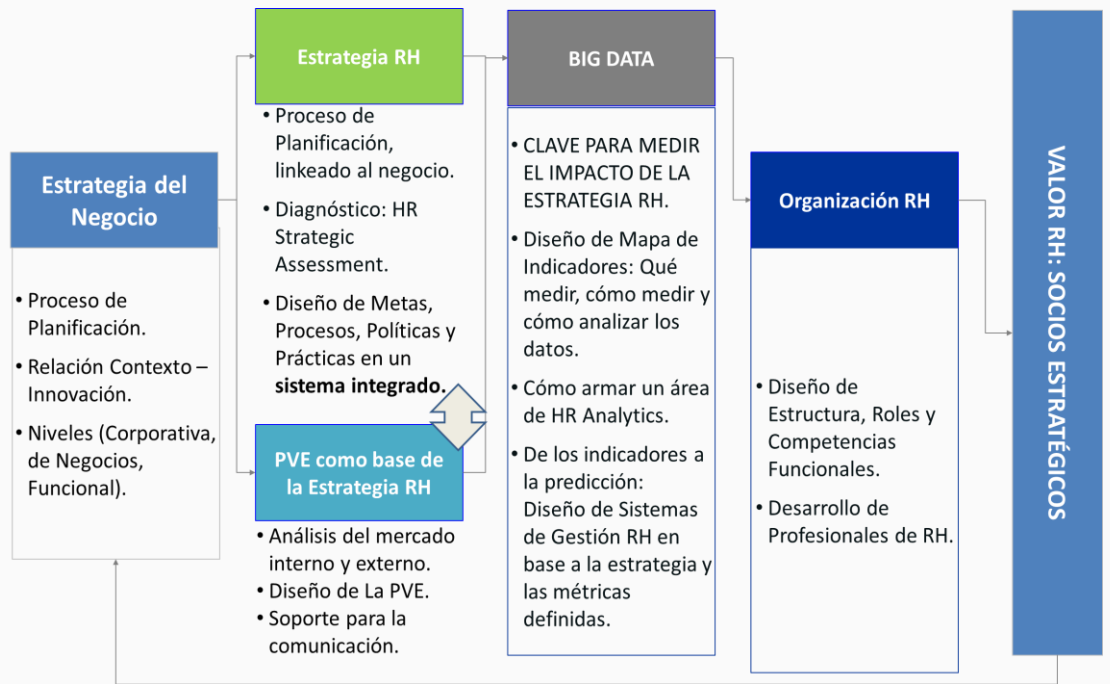
<p><b>Desarrollar la estrategia</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Características del negocio y de la industria.</li> <li>● Desafíos, tendencias y <i>benchmark</i>.</li> <li>● Posicionamiento de la compañía:             <ul style="list-style-type: none"> <li>○ ¿Cómo se va a competir?; ¿Clientes?; ¿Mercados?</li> <li>○ ¿Cuál será la propuesta de valor?</li> <li>○ ¿Qué productos / procesos / servicios representan una ventaja competitiva?</li> <li>○ ¿Qué capacidades se deben sumar / desarrollar?</li> <li>○ ¿Qué <i>enabler</i> tecnológicos y organizacionales necesitamos?</li> </ul> </li> </ul>
---	---

<b>Traducirla</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Metas, objetivos y métricas a comunicar a toda la compañía.</li> </ul>
<b>Planificar la operación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Planes operacionales: objetivos, métricas, iniciativas.</li> <li>● Proyectos de innovación / mejora de procesos, plan de ventas / rentabilidad, <i>resource capacity</i> y <i>budgets</i>.</li> </ul>
<b>Monitorear, medir y aprender</b>	<p>Tipos de reuniones para evaluar los resultados:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Operational review meetings (desempeño vs planes funcionales).</li> <li>b) Strategy review meetings (dashboard corporativo, iniciativas estratégicas, barreras para la ejecución de la estrategia).</li> </ul>
<b>Evaluar y adaptar la estrategia</b>	Evaluación del plan estratégico, cambios, adaptaciones.

Fuente: Kaplan y Norton, 2014.

¿Cómo se lleva esto al planeamiento de los recursos humanos? Justamente, considerando estos pasos. Seguidamente, se expresa el flujo de actividades propuesta para elaborar una estrategia de recursos humanos:

**Figura 10. Estrategia del negocio**



Fuente: elaboración propia.

Se muestran los pasos que ocurren desde lo que se obtiene de información de la estrategia de negocio, que se realiza a nivel de la estrategia de Recursos Humanos, cómo RR. HH. genera su propuesta de valor, cómo son los datos de análisis, como se diseña el área y el foco del trabajo de Recursos Humanos como área.

Son tres los planteos que debo tener resueltos al fin de mi ejercicio de planeamiento:

**Tabla 2. Planteos que se deben resolver**

<p><b>¿Cómo se contribuye a las prioridades estratégicas de la empresa?</b></p>	<p>Esto hace recapitular sobre dónde se está y hacia dónde se debe ir. Qué se debe hacer y desarrollar. Qué factibilidad hay de hacerlo, en función de los recursos que se poseen como área.</p>
<p><b>¿Qué brechas tiene la organización para contribuir a la estrategia de la compañía?</b></p>	<p>Qué acciones se deben generar hacia la organización. Qué políticas desarrollar. Qué necesitan los empleados y qué necesitan los líderes. Qué da el mercado laboral, etc.</p>
<p><b>¿Cómo se estará seguro de que la estrategia de capital humano contribuye a la estrategia de la organización?</b></p>	<p>Qué plan concreto se ofrece. Qué actividades incluye. A quiénes involucra. Qué indicadores se establecen.</p>

### 1.2.3 Combinaciones mortales y conexiones poderosas

Si se sigue adelante en el ejercicio de planeamiento estratégico de los recursos humanos, se debería llegar a un esquema como el siguiente:

**Figura 11. La estrategia de RR. HH. es el pilar que sostiene las prioridades estratégicas.**



Fuente: elaboración propia.

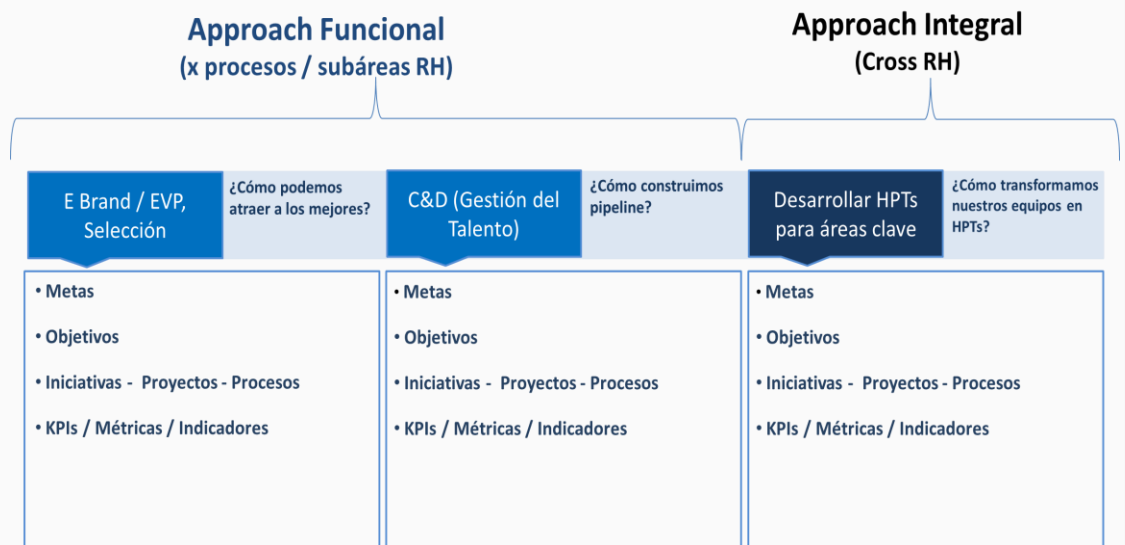
Asimismo, también se ve claramente el papel de la dirección que también incorpora aspectos transaccionales y relacionados con los vinculados a los valores y cultura de la empresa. Se observa cómo la estructura propia del área y sus capacidades se alinean con los servicios que provee de cara a la organización.

La estrategia de Recursos Humanos sigue dos posibles carriles para su desarrollo:

- a) El enfoque funcional: esto significa que la capacidad del área se centra en desarrollar sus servicios, por proceso o expertise funcional. La mirada que prima es la del experto. El que ofrece el servicio para la definición del *offering*.
- b) El enfoque integral: conlleva una mirada desde la perspectiva del cliente al cual se le brinda el servicio o producto.

Se verá un ejemplo a continuación:

**Figura 12. Diversos enfoques de RR. HH.**



Fuente: elaboración propia.

Si la estrategia de Recursos Humanos se desarrolla desde la consideración de las políticas de selección y de los programas de entrenamiento, es porque las preguntas desde las que se trabaja son sobre cómo atraer a los mejores o cómo construir un plan de sucesiones, etc.

Por el contrario, si la estrategia se desarrolla desde la mirada del cliente que necesita que sus colaboradores trabajen más y mejor —como se observa en la figura anterior, HPT (por su sigla en inglés, *high performance team*)— y que conformen equipos autodirigidos, probablemente, entonces las acciones que se

ofrezcan serán una combinación de acciones que se integran sistémicamente. Este enfoque requiere de un papel de la dirección más estratégico y con una mirada más estratégica.

Esto no significa perder especialización; significa, por el contrario, adquirir una mirada más aggiornada a las necesidades del cliente y no caer en lo que se conoce como los *síntomas de una estrategia ineficiente de recursos humanos*, lo que se denomina *las combinaciones mortales*. Según Becker, Huselid, Pickus y Spratt (2001), este constituye el momento en que, por generar las mejores ofertas al accionista, en virtud de la predominancia de las *best practices*, se termina generando una contradicción desde la perspectiva de cliente. Por ejemplo, se puede promover una gestión del desempeño que releve y evalúe los comportamientos más importantes para mi negocio; sin embargo, puedo llevar adelante políticas de control de presupuesto que pongan coto en un plan de reconocimiento sobre esos comportamientos. Por otro lado, las “conexiones poderosas” representan aquellas políticas que permiten apalancar o generar un mayor impacto en las políticas que se definen para los clientes de la organización.

### **Mirada funcional de Recursos Humanos**

La concepción funcional de Recursos Humanos se basa en el análisis de los puestos de trabajo y se define como una unidad compuesta por:

- Conocimientos específicos de carácter técnico, precisos para la realización adecuada de una actividad. Por ejemplo: conocimiento de informática, contabilidad financiera, consolidación contable, impuestos, etc.
- Habilidades/cualidades, capacidades específicas y precisas para garantizar el éxito en el puesto de trabajo. Por ejemplo: aptitud directiva, relaciones públicas, habilidad de comunicación, trabajo en equipo, liderazgo, capacidad de síntesis, etc.

Cada subsistema alimentará la disponibilidad del capital humano en el momento necesario, según los requerimientos establecidos por los puestos de trabajo y dentro de los costes esperados por la organización (Ulrich, 2005).

Según Idalberto Chiavenato (2011), los subsistemas de Recursos Humanos sirven a distintos procesos:

**Proceso de alimentación de recursos humanos** (o bien lo que se denomina en la actualidad como el sistema del *flow* del personal o procesos de ingreso): Se

encuentra compuesto por la planeación de recursos humanos, investigación de mercado de mano de obra, reclutamiento y selección. Prepara a la organización para establecer cómo se hace atractiva la empresa para captar los potenciales empleados que desea contratar.

- Subsistema de reclutamiento y selección: supone que, definidas las competencias claves de la organización, se orienta el reclutamiento y el proceso de selección de personal a indagar el listado de requerimientos de los puestos. A la luz de este análisis, se definen dónde ir a buscar (fuentes de reclutamiento), qué buscar y a través de qué medios de evaluación realizarlos.

**Proceso de aplicación de los recursos humanos:** Realiza el análisis y descripción de cargos, integración e inducción del personal, evaluación del mérito o desempeño, movimientos del personal. Es lo que se trabaja actualmente bajo el nombre de *people development* (desarrollo de las personas).

- Subsistema de inducción: Se conoce la necesidad de atravesar el proceso de socialización a una empresa. Las personas saben qué hacer, pero no cómo llevar adelante esa tarea según los modos y costumbres que una organización en particular impone. El lugar del liderazgo en la afirmación de los comportamientos o competencias esperables en cada puesto de trabajo en este proceso inicial del empleado es crucial para su futuro desarrollo.
- Subsistema de evaluación de desempeño: La posibilidad de diferenciar y segmentar al personal de una empresa, vale decir, la identificación de las competencias valoradas por la organización y la observación de oportunidades en el personal, se realiza a través de este subsistema y se relaciona con la capacidad de la organización de poder medir sus resultados en función de la contribución individual. Pueden existir acciones más o menos sofisticadas en este proceso; sin embargo, todo ayuda a apuntalar lo que se espera de las personas y a censurar lo reprochable como resultado.
- Subsistema de planes de sucesión o movimientos internos: Según los resultados del desempeño individual, se alimenta el sistema de movimientos de carrera. O bien se identifican personas con potencial de desarrollo, o bien se establecen reglas de movimiento

y horizontes de desarrollo dentro de la organización para ocupar posiciones de mayor o menor complejidad técnica o funcional.

**Proceso de mantenimiento de recursos humanos:** Comprende el análisis de las remuneraciones (administración de los salarios), planes de beneficios sociales, higiene y seguridad en el trabajo, registros y controles del personal y relaciones laborales. Es lo que se trabaja en la actualidad bajo el nombre de *retention* (estrategias de retención del personal).

- Subsistema de administración de las remuneraciones: Cada empleado en la organización aporta su capital de trabajo por un salario asignado. Ese valor surge del análisis del mercado de oferta y demanda laboral (comparando la posición ocupada por un empleado según el segmento de la industria), el análisis de la equidad interna (que analiza el valor de las posiciones según el lugar relativo que ocupan dentro de la organización) y el potencial valor que una persona puede aportar a cada posición según su experiencia y expertise. A competencias más consolidadas en cada puesto de trabajo, mayor remuneración percibida.

**Proceso de entrenamiento o aprendizaje de los recursos humanos:** Incluye la capacitación del personal. Comprende lo que hoy se denomina *learning and development* (capacitación y desarrollo de competencias actuales y futuras).

- Subsistema de descripción de puestos: Cada posición se define por un listado de papeles y responsabilidades propias. Esto se traduce en comportamientos observables. El análisis de esta descripción de puestos orienta e identifica qué tipos de planes de carrera deben realizarse.
- Subsistema de entrenamiento: Apunta a dos fines específicos. O bien elevar el desempeño actual de los empleados cubriendo brechas de gestión, o bien prepara a toda la organización para instarse en un nivel superior. Identifica brechas o capacidades que deben ser observadas en el personal a futuro. Por eso, se identifican personas con potencial de desarrollo para entrenarlas en estas competencias.

**Procesos de control de recursos humanos:** Incluye la gestión de la información que se deriva del departamento y de las auditorías del sector. Esta parte es muy importante y se la llama *métricas de gestión*.

Este subsistema no es, en esencia, una actividad específica; en realidad constituye un análisis de todos los procesos de Recursos Humanos a la luz de procesos transversales de negocio de la organización. Se encarga del desarrollo de indicadores que hacen posible medir el impacto de las decisiones de Recursos Humanos en relación con la estrategia establecida.

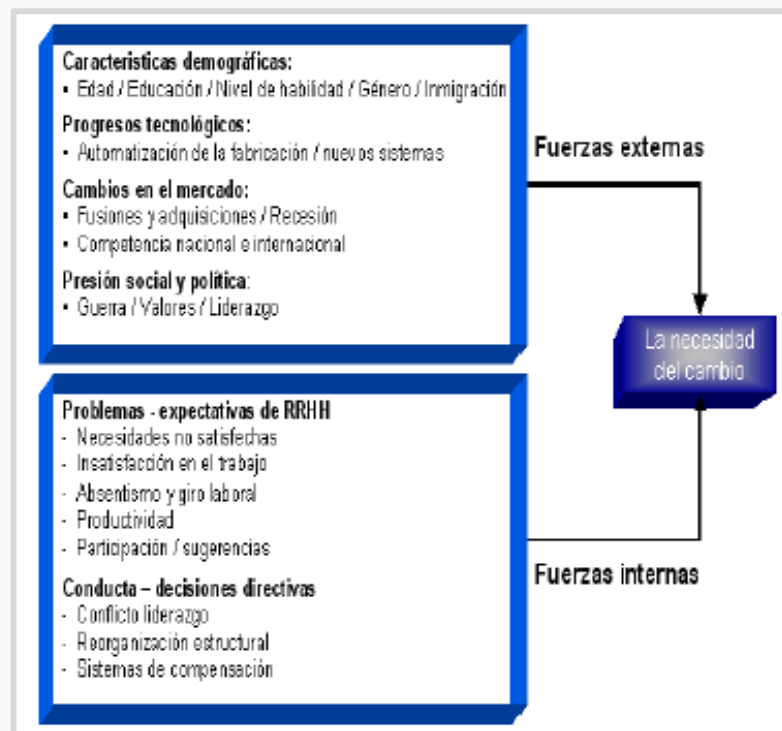
### Mirada integradora de recursos humanos

Un modelo de gestión integrado de Recursos Humanos es el que expresa Michel Beer (2008) en su modelo de las 4 C.

Este modelo describe a la gestión de Recursos Humanos dentro de un contexto de cambio permanente. El foco de una dirección estratégica de recursos humanos es gestionar el cambio.

La necesidad de cambio surge del antagonismo propio de dos fuerzas que convergen: internas y externas. Como se puede observar en la siguiente figura:

Figura 13. Antagonismo de las fuerzas internas y externas



Fuente: elaboración propia.

## Fuerzas externas

1. **La demografía** es una muestra de cómo se configura el mercado de trabajo, en cuanto al promedio de edad, los niveles educacionales ofertados, los focos en la educación y el desarrollo de las habilidades requeridas por el mercado laboral, la inserción de la mujer y los movimientos del campo a la ciudad.

Según un estudio de Manpower (2010) sobre las grandes tendencias que están transformando la oferta y la demanda de empleos a nivel global (*Future of Work*) en América Latina (LATAM: Latin America), el alza mundial de los precios en los *commodities* e insumos que se producen en LATAM representa una oportunidad histórica e inmejorable para la región; sin embargo, el desafío será no perder “el bono demográfico”.

- Cuando se habla de este bono demográfico, se considera la importancia relativa de la población LATAM sobre la población mundial, ya que, por lo menos en los próximos veinte años, crecerá en un 13 % sobre el crecimiento de otras regiones del mundo. Se considera una mayor urbanización de la población, se describe el movimiento del campo a la ciudad y la confluencia de un mercado laboral más alejado de la producción primaria.
- La sociedad LATAM seguirá siendo predominantemente joven y, por ende, contará con un menor número de dependientes económicos.
- Aumento acelerado de la inserción de la mujer en el mercado laboral actual sostenido durante los próximos quince años.
- Aumento de la expectativa de vida.
- Diez de las sesenta ciudades más grandes del mundo se encuentran en LATAM, por lo cual el aumento de la oferta laboral estará signado por este aumento en el consumo.

2. **Los procesos de adelanto tecnológico y automatización de los procesos.** Este punto marca un punto de quiebre en el caso de LATAM, por el impacto de la tecnología en países digitalmente analfabetos, que en la región representan más del 10 % de la población.

- Se entiende que la tecnología tiene un alto impacto en los procesos de trabajo, toma de decisiones y niveles de productividad.

- La capacitación tecnológica será un factor inminente de integración curricular, debido a la manera en que las tecnologías de información y comunicación están definiendo los procesos de trabajo en la actualidad.

**3. Cambios en el mercado:** Definen un mercado local, a partir de que aún no existe una integración económica y de mercado común de LATAM. Las empresas transitan momentos de recesión y de poderío económico. Existen mercados de consumo con alta complejidad en la satisfacción de sus necesidades, mientras otros mercados se centran en la cobertura de sus necesidades básicas.

**4. Presión social y política:** En el marco de LATAM, coexisten modelos de control o falta de control sobre las condiciones de los trabajadores en las empresas públicas y privadas. Situaciones de desigualdad, modelos de seguridad social que no acompañan el crecimiento y la capacitación de los desempleados. Estos elementos tienen gran impacto al momento de generar ofertas de empleo. De hecho, en muchos países se mantienen índices altos de desempleo. El desempleo es considerado estructural; sin embargo, existen posiciones que no se pueden cubrir por falta de capacidades y formación específica.

### **Fuerzas internas**

Están representadas por la conflictiva propia de cada organización. Convergen en ellas problemáticas culturales de la empresa, resultados, productividad.

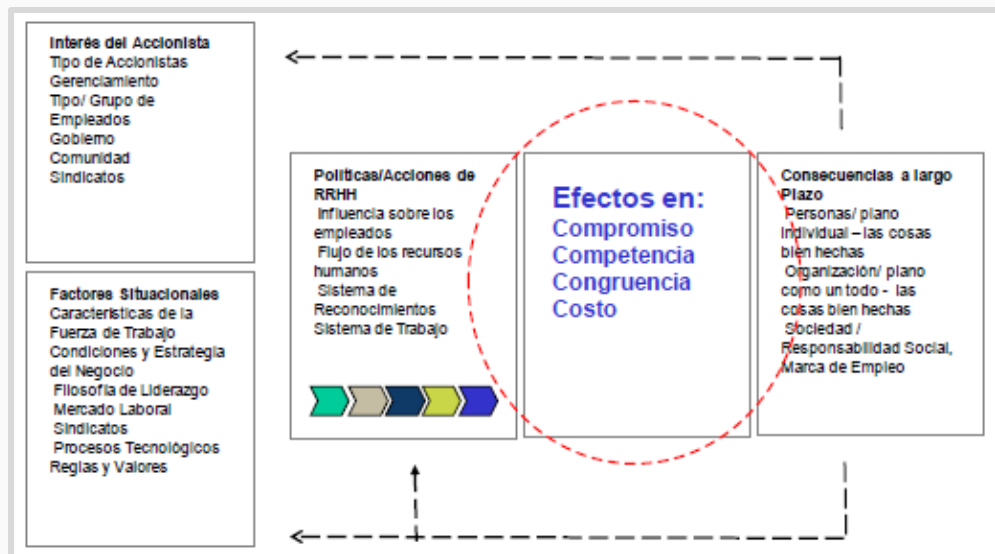
Básicamente, se divide en dos categorías:

1. Existen conflictivas propias de las expectativas de los recursos humanos de la organización: los empleados, en cuanto a salarios, beneficios, motivación, ausentismos, situaciones de gestión de la propia área de Recursos Humanos.
2. La segunda categoría de problemas radica en el grupo de gerencia: se suman aquí las decisiones que se hayan tomado, problemas de liderazgo, temas de estructura de la empresa (que a veces no es adecuada o no representa la operatoria propia de la empresa).

El área de Recursos Humanos de las empresas, bajo este tipo de amenazas externas y oportunidades y debilidades de la propia compañía, debe actuar en el día a día teniendo como norte proveer de valor a la organización.

A partir de aquí se pueden sumar al análisis los entregables propios del área. Estos se definen como políticas o acciones directas que tienen influencia en los distintos actores organizacionales y accionistas. Como se observa en la siguiente figura:

**Figura 14. Entregables de RR. HH.**



Fuente: adaptación propia basada en Beer, 2008.

Estos entregables de Recursos Humanos se pueden resumir en:

- Políticas de influencia directa sobre los empleados: se refiere a las acciones sobre motivación, liderazgo sobre los empleados.
- Gestión del flujo de los recursos humanos: se refiere a las acciones propias de ingresos, desarrollo y desvinculaciones, todo el ciclo de empleabilidad.
- Sistema de reconocimientos: que incluye desde el sistema de premios y castigos, desempeño y reconocimientos tangibles.
- Sistema de trabajo: se refiere a estructura y procesos de trabajo, papeles y responsabilidades.

Si bien el modelo de gestión planteado asume un área de incumbencia muy amplia, lo cierto es que todas estas políticas y acciones tienen un impacto en lo que se ha dado en llamar: las 4 C. que significan lo siguiente: compromiso, competencia, costes y congruencia.

**Compromiso:** apunta a que las acciones del área promuevan, en todos los casos, que la gente trabaje motivada, convencida de lo que tiene que hacer; que los empleados consigan las metas que se plantean; conseguir un buen clima de trabajo de manera de promover la fidelización de los empleados, en definitiva, que el liderazgo sostenga equipos productivos a lo largo del tiempo.

**Competencia:** las acciones de Recursos Humanos deben apuntar a promover el desarrollo de las capacidades y competencias esenciales para el negocio. Las decisiones típicas en Recursos Humanos se dirimen en *buy* (comprar) recursos en el mercado laboral (se recluta), o bien *built* (construir) capacidades internas (se desarrollan sus recursos). ¿Se cuenta con el presupuesto en un caso u otro? ¿En qué segmento se decide trabajar en el desarrollo y en qué situación se adquiere talento fuera de la organización?

**Costes:** ¿cuáles son los costes que la compañía está dispuesta a invertir en cuanto a la capacitación, desarrollo o reclutamiento de talentos? ¿Tiempos de recupo? ¿Es congruente las inversiones con las políticas de desarrollo? ¿Prioridades?

**Congruencia:** ¿las políticas y acciones de Recursos Humanos son congruentes con los valores de la compañía? El valor percibido es el mismo que el valor declarado. ¿Las políticas y decisiones del área son coherentes con los compromisos de la línea de liderazgo con sus equipos de trabajo? ¿El foco en la rentabilidad de la compañía es una prioridad por encima de la responsabilidad social de la empresa?

Trabajar en Recursos Humanos confronta a decisiones dentro de un sistema en que siempre se involucran estos cuatro frentes. Un ejemplo: si por características del negocio o por cuestiones de proveer de mayor ingreso al accionista, se debe crecer en la operación, seguramente como parte de la planificación de recursos, se deberá reclutar o desarrollar algunas personas adicionales para incrementar la plantilla actual del personal operativo. En ese caso, si se decide ir al mercado y reclutar gente externa, seguramente, se deberá estar dispuesto a incrementar los costos, probablemente, porque el salario ofrecido debería instalarse por sobre la mediana de mercado, para ser competitivo y no perder capacidad de negociación (en el caso de contrataciones de ingreso). Seguro que se puede asegurar competencia a la organización con estas contrataciones; sin embargo, parte de los costes deberán ser resignados y parte del compromiso deberá ser tratado en particular, ya que la gente que ingresa no posee la cultura de la organización contratante. Vale decir, se aumentan costos, se asegura la competencia y el compromiso se afecta, a menos que no se generen acciones que mitiguen el impacto de la curva de aprendizaje y socialización inicial. Por otro lado, si se sustenta una política de desarrollo y “meritocracia”, promoción interna, y sistemáticamente salgo al mercado y contrato

gente externa, la congruencia del modelo también podría ser afectada, en la medida en que se declara algo distinto a lo que finalmente se realiza.

Todas estas dimensiones pueden ser medidas. Los costes, el compromiso, la congruencia y las competencias, a través de indicadores propios en cada una de estas dimensiones. Con instrumentos diferenciados en cada caso. Ejemplo: los costos pueden ser evaluados según las brechas existentes con el presupuesto de costos o inversión en personal. Los compromisos y la congruencia pueden ser relevados según el porcentaje de personas motivadas o comprometidas, y esto se puede hacer a través de una encuesta de clima, etc. Las competencias y capacidades pueden ser ponderadas según la productividad, resultados generales, etc.

Trabajar en un modelo integrado de gestión de las prácticas de recursos humanos asegura una forma de aportar valor a la compañía. Hace sustentable a la organización en su identidad y resultados a largo plazo.

## 1.2.4 Los cinco aciertos del planeamiento estratégico de los recursos humanos

Probablemente, las personas sean la mayor inversión de la empresa, pues, no en vano, aportan sus habilidades estratégicas y llevan a cabo las tareas que aquella necesita para desarrollar su estrategia. Las personas generan beneficios económicos y, sobre todo, cuando están bien organizados, son el origen del logro de una ventaja competitiva. Acertar en ese *match* de personas, habilidades, puestos y objetivos es ahora una de las misiones más importantes de los departamentos de RR. HH. y será la principal en el futuro, ya que sus decisiones se irán apartando cada vez más de las políticas de contratación para orientarse hacia la definición y el desarrollo de necesidades, rediseñando puestos de trabajo, optimizando el diseño de la organización y ganando la guerra del talento.

Esto es el *Strategic Workforce Planning* (en adelante WP), un modelo de gestión orientado a la identificación del personal adecuado, tanto para el presente y el futuro, con las habilidades correctas y el coste adecuado. En realidad, este enfoque generará ventaja competitiva para la propia área de RR. HH. porque, al identificar capacidades estratégicas y cubrirlas con personal con las habilidades correctas, contribuirá a mejorar el rendimiento económico de la organización, por lo que se convertirá, así, en un decisor indiscutible de sus decisiones estratégicas. Seguidamente, se resume este modelo que permite capturar las preguntas clave en la dirección de Recursos Humanos y que puede guiar a buenas decisiones:

**Tabla 3. Preguntas clave en la dirección de RR. HH.**

<p><b>TAMAÑO CORRECTO</b></p> <p><b>El número requerido de personas en los puestos necesarios para lograr las metas estratégicas de forma eficiente y eficaz.</b></p> <p>Algunas empresas necesitan más gente para lograr sus metas, por lo que tendrán que expandir su fuerza de trabajo para procesar la carga de trabajo adicional en el futuro. Otras, en cambio, reducirán su personal para asegurar ganancias en productividad y poder responder así a las condiciones variables del mercado. Incluso, se puede ver cómo en muchas empresas se producen estas dos situaciones al mismo tiempo, pero en diferentes departamentos.</p>	<p><b>¿Qué debería preguntarse?</b></p> <p>La carga de trabajo ¿está aumentando o disminuyendo significativamente? ¿Se han producido alteraciones en el ambiente que podrían afectar a las necesidades del personal? ¿Se han realizado recortes de personal importantes en alguna área crítica o se realizarán en un futuro? ¿Hay alguna posibilidad de reducir el personal en alguna área? ¿Es viable externalizar algunos procesos del negocio? La tecnología ¿está provocando más cambios, o más bien problemas en la productividad? ¿Las nuevas tecnologías están creando cambios en su estructura o en su productividad? Esto podría cambiar drásticamente el número de personas que se necesita. ¿Estás preparado?</p>
<p><b>FORMA CORRECTA</b></p> <p><b>Una correcta composición del workforce, tanto en estructura como en objetivos, además de una mezcla demográfica adecuada.</b></p> <p>La configuración de la empresa —qué funciones mantener como internas, su mezcla de diversidades, su pirámide de edad— suele ser el resultado de varias circunstancias. Siempre se debe gestionar.</p>	<p><b>¿Qué deberías preguntarte?</b></p> <p>¿Qué capacidades son estratégicamente necesarias mantener? ¿Qué tercerizar? ¿Qué estructura necesita? ¿Qué alianzas estratégicas debe desarrollar?</p>
<p><b>HABILIDADES CORRECTAS</b></p> <p><b>Claridad en las competencias necesarias y cruciales para alcanzar los retos futuros y llenar los vacíos actuales.</b></p>	<p><b>¿Qué debería preguntarse?</b></p> <p>¿Qué impacto tienen las habilidades estratégicas en su estrategia y en su modelo de negocio en evolución? Tus apuestas tecnológicas ¿encuentran un</p>

<p>Las competencias estratégicas son un conjunto de habilidades necesarias para poner en práctica la estrategia de forma satisfactoria y, por naturaleza, son diferentes en cada sector.</p>	<p>apoyo en las habilidades internas?          ¿Tienes las habilidades correctas para desarrollar procesos clave en el futuro?          ¿Cuáles son las competencias clave de la organización? ¿En qué las familias de puestos cambiarán significativamente los perfiles de habilidades?</p>
<p><b>LUGAR CORRECTO</b>  <b>Personas disponibles con las competencias correctas en los lugares adecuados, que puedan lograr los requisitos variables del futuro.</b>          A medida que las empresas crecen y se vuelven más complejas y globales, en ocasiones se genera una desconexión entre dónde se encuentran las personas físicamente y dónde son necesarias.</p>	<p><b>¿Qué debería preguntarse?</b>          Los cambios estratégicos (p. ej., la globalización) ¿requieren una distribución del personal diferente según la zona o la ubicación? ¿Se conseguirán recursos adicionales cuando se los necesite? ¿Está actualmente en una zona de coste elevado y tendría que reubicar los recursos a zonas más económicas? ¿La masa crítica está en las ubicaciones correctas?</p>
<p><b>COSTE CORRECTO</b>  <b>La relación de costes en el personal actual y el previsto es efectiva, y por tanto genera el beneficio y el crecimiento deseado.</b>  <i>Concentrándote en tener el tamaño, las habilidades, la forma y el lugar adecuados tendrás el coste correcto ya que estará centrando su gasto en las áreas en las que tiene más sentido gastárselo.</i></p>	<p><b>¿Qué debería preguntarse?</b>          ¿Cuál es el punto de referencia para los costes de personal? ¿Cómo pueden optimizarse estos costes? Si se continúa como hasta ahora, ¿se tendrá una relación personal/costes adecuada en el futuro? ¿Los costes de personal aumentarán en línea con los ingresos esperados? ¿El personal está en el lugar adecuado, desde una perspectiva de coste? ¿Se podría trasladar a una ubicación más rentable?</p>

El desarrollo de una gestión estratégica de Recursos Humanos implica desarrollar un papel estratégico de su dirección. Los modelos de planificación estratégica pueden servir para este fin. Sin embargo, el liderazgo de la dirección supone un profundo cambio de paradigma y un ejercicio de autoconocimiento sobre las capacidades propias y las que estratégicamente se deben desarrollar para cumplir con el papel de *partner* que se espera de esta área.

# Referencias

**Alles, M.** (2006). *Desempeño por competencias: evaluación de 360°*. Buenos Aires, AR: Ediciones Granica.

**Becker, B., Huselid, M., Pickus, P. y Spratt, M.** (1997). HR as a source of shareholder value: Research and recommendations. *Human Resource Management Journal*, 36(1), pp. 39-47.

**Chiavenato, I.** (2011). *Gestión del Talento Humano*. Madrid, ES: McGraw Hill.

**Deloitte.** (2019). Human Capital Trends.

**Norton D. y Kaplan R.** (2014). Medir la disposición estratégica de los activos intangibles. *Harvard Business Review*, 82(2), pp. 42-53

**Sánchez-Runde, C.** (2007). Tres modelos de estrategia y dirección de recursos humanos. Recuperado de <https://bit.ly/3g9M6Ym>

**Ulrich, D., Lake, G. y Losely, L.** (2001). *El futuro de la dirección de recursos humanos*. Buenos Aires, AR: Ed. Gestión 2000.