

Módulo 1: Diseño organizacional, contexto interno estratégico para el planeamiento del capital humano

1.1 Encuadre del diseño organizacional

1.1.1 Su importancia estratégica en el planeamiento de capital humano

Un buen diseño organizacional es sinónimo de una organización efectiva. Es aquel que facilita que la organización alcance los objetivos. Las decisiones sobre el diseño organizacional tienen gran impacto en cómo las organizaciones funcionan y se desempeñan, y afectan directamente la motivación individual y la productividad, principalmente debido a la asignación clara de roles y a la claridad en las expectativas de las áreas.

Muchos de los problemas de interrelación en el trabajo son causados por sistemas disfuncionales, como una ausente o inapropiada especificación de roles y relaciones de reporte. Varios problemas o insatisfacciones de los empleados se podrían solucionar con un cuidado y estratégico diseño organizacional.

Investigaciones han demostrado que las empresas con destacado desempeño son aquellas que encontraron el alineamiento entre su estructura organizacional y las contingencias del contexto que deban enfrentar. Por ejemplo, en mercados maduros donde los consumidores valoran la confianza y el bajo costo de los productos, la organización debería poner foco en una producción eficiente, en flujos de procesos estandarizados y en puestos claramente definidos.

La planeación de recursos humanos implica un proceso mediante el cual una empresa identifica sus requerimientos futuros de personal de la organización para diseñar desde ahora las estrategias adecuadas que lleven a satisfacer esas necesidades, partiendo de la situación actual de la empresa. (Sánchez, 2010, <https://www.emprendepyme.net/planeacion-de-recursos-humanos.html>).

Para que se pueda garantizar la viabilidad y realismo del planeamiento de recursos humanos, se requiere, esencialmente, un diseño organizacional oportuno, simple y alineado al negocio y al contexto externo.

El diseño organizacional constituye un pilar del planeamiento del capital humano para gestionar con visión de mediano y largo plazo todos los aspectos estratégicos de recursos humanos de forma alineada: atracción y selección, retención, desarrollo y estructura de compensaciones.

Los líderes de recursos humanos se encargan del diseño de la organización junto con los líderes de línea y otros *stakeholders*. Forma parte de las responsabilidades de todo líder.

1.1.2 Sus desafíos

Durante los últimos años, las empresas en general han optado por buscar oportunidades de crecimiento y expansión de sus negocios a través de fusiones o adquisiciones de empresas, diferentes regionalizaciones o redireccionamiento del sentido del negocio. Estas redefiniciones estratégicas llevaron a constantes revisiones de los diseños organizacionales de las empresas, tanto chicas como grandes.

No menos del 86 % de las organizaciones ha enfrentado alguna reorganización durante los últimos dos años. Está dentro de los tres tópicos más votados entre las prioridades de los líderes de recursos humanos y gestión del talento. Sin embargo, no se está conforme con las reestructuraciones. Se considera que menos del 42 % fue exitosa y no menos del 37 % es evaluada como más larga de lo esperado. Desde la apreciación de los líderes de recursos humanos, las tres barreras que traban el éxito de los rediseños organizacionales son la no claridad de

prioridades, el no suficiente entendimiento de nuevos roles y la no clara división o asignación de responsabilidades.

Otro desafío importante del diseño organizacional es maximizar la eficiencia de la organización —principalmente, de las grandes—, lidiando proactivamente con la complejidad. Esto lleva a medir periódicamente el nivel y las consecuencias e impactos de la complejidad organizacional. Y esto lleva a darle dinamismo al rediseño de las estructuras, procesos y roles cuando la complejidad se percibe desafiante o en crecimiento.

Claramente, surge una oportunidad para asumir un rol estratégico desde los líderes de recursos humanos para que, junto con los líderes de línea y accionistas, se logren mejores resultados a través de un oportuno diseño organizacional.

El disparador del inicio de un diseño organizacional es un problema o una oportunidad para lo que no había una evidente solución. Por ende, dispara un proceso de investigación y busca identificar o desarrollar una nueva solución que va a funcionar en una específica situación. El problema u oportunidad pudo haber surgido por eventos externos (como por ejemplo, una adquisición de una empresa) o internos (crecimiento del negocio). El desafío del diseño organizacional se origina porque se percibió que hay una mejora potencial y se inició un proceso de diseño para cambiar la situación actual.

En la actualidad, muchos líderes subestiman la importancia del diseño organizacional. Sin embargo, hay varios líderes que enfrentan desafíos de diseño organizacional diariamente sin a veces saberlo (por ejemplo, definen nuevas estructuras para determinados proyectos o redefinen roles).

Es esencial visualizar el diseño organizacional como uno de los cimientos —además de otros, como la cultura organizacional y la cultura del liderazgo— para que, en el futuro, los empleados y equipos puedan contar con un mundo laboral oportuno, estratégico, sustentable y coherente con la estrategia del negocio y el contexto externo. Esto permitirá luego planificar y construir todos los factores del capital humano.

1.2 Componentes esenciales del diseño organizacional

1.2.1 Estructura

La estructura organizacional debe ser examinada a la luz de los objetivos de la empresa y representa la suma de decisiones hechas sobre qué empleados, equipos y flujos de trabajo deberían colaborar. Determina cómo los recursos deben ser colocados e impactan nuestros objetivos.

La estructura es un sistema para asignar roles y responsabilidades. A los efectos de diseñar la estructura de la organización, el área de recursos humanos debe aplicar los siguientes tres principios:

- **El principio de organización y departamentalización**, cuya finalidad es agrupar a los empleados y recursos en áreas o departamentos. El principio o criterio utilizado para dicho agrupamiento puede estar basado en tareas o en resultados.

El principio organizador tiene un rol significativo al momento de dar forma y coordinación al trabajo en la organización, ya que agrupa a los empleados y recursos en departamentos.

El criterio basado en tareas se focaliza en cómo el trabajo es hecho, agrupando a los empleados que hacen un similar tipo de trabajo. Facilita crear roles claros y desarrollar especialistas. En general, se implementa cuando se busca optimizar la productividad.

El criterio basado en resultados agrupa a todos aquellos empleados que apuntan a lograr un mismo resultado. Focaliza en por qué o para qué el trabajo es hecho. Permite agrupar a los empleados que hacen cosas diferentes para servir a, por ejemplo, un mismo segmento de clientes o categoría de producto.

- **Grado de centralización.** Este principio implica decidir el grado en que la actividad está concentrada en el centro de la organización o distribuida en diferentes partes de ella. Al optar por un bajo grado de centralización, brinda más autonomía y entonces facilita reaccionar ante los cambios del negocio y lo dinámico. Por el contrario, un alto grado de centralización fomenta el control y la eficiencia operacional a través de la estandarización de la calidad. Este principio se beneficia con la economía de escala.

- **Cantidad de niveles.** Se debe definir la cantidad de niveles entre los empleados y los líderes, así como la cantidad de reportes directos que se presentan a un líder.

Elliott Jacques (s.f.) claramente explicitó cuáles son los criterios o requerimientos para que un líder tenga la autoridad suficiente para justificar la existencia del nivel jerárquico. El líder debería tener, por un lado, el derecho de veto de cualquier candidato propuesto al equipo si para él no tuviera las correspondientes habilidades o conocimientos para el puesto. Por otro lado, debe contar con la autoridad para asignar tareas y definir roles. Por último, debe tener la autoridad para proveer *feedback*, incluidos premios y reconocimiento por mérito, así como la autoridad para desvincularla, si luego del *coaching* la persona no fuera capaz de llevar a cabo el trabajo. Estos criterios o requerimientos garantizan que el nivel jerárquico no sea creado sin justificación.

Desde la década de los 80, en las grandes empresas hay una clara tendencia a eliminar niveles en la estructura jerárquica (por ejemplo, la cantidad de reportes a CEO [*chief executive officer*] se amplió de 5 a 10). Investigaciones concluyen con que la reducción de niveles produce resultados positivos, como incrementar el desempeño, reducir los costos o contar con una mayor autonomía y motivación. De todos modos, siempre hay que cuidar que, si se aumentan demasiado los reportes como resultado de la reducción de la cantidad de niveles, puede haber falta de supervisión y pocas posibilidades de promoción, entre otras cuestiones. Cuando la cantidad de niveles aumenta, la cantidad de reportes baja.

Los tres principios o criterios de la estructura detallados más arriba brindan un enfoque o encuadre para las decisiones estratégicas sobre la estructura organizacional para que esté diseñada oportunamente para alcanzar los objetivos estratégicos del negocio.

Entre las estructuras organizacionales más comunes, podríamos mencionar las siguientes: a) **la funcional**, la cual agrupa empleados basándose en actividades y habilidades compartidas; b) la matricial, en la que los empleados reportan a dos líderes —uno funcional y otro del negocio—; c) **la modular**, en la que los empleados son colocados en pequeños grupos independientes y especializados para lograr objetivos específicos; y d), **la unidad de negocio o divisional**, donde se forman departamentos semiautónomos que agrupan a los empleados para determinadas marcas, productos o clientes.

Algunas de las preguntas disparadoras que los expertos en recursos humanos pueden realizar a los líderes de línea para invitarlos a cocrear el diseño de la estructura son, por ejemplo: “¿Qué empleados necesitan más trabajar juntos para potenciar sus actuales fortalezas?” “¿Qué actividades deberían centralizarse para maximizar la economía de escala?” “¿Qué decisiones de la estructura organizacional se deberían tomar según los objetivos buscados o necesidades?”

“¿Qué actividades o procesos podrían ser beneficiados al centralizarse o descentralizarse?”

1.2.2 Roles y procesos

Las organizaciones existen para cumplir una determinada misión y conseguir determinado nivel de objetivos y resultados. Los roles y flujos de trabajo contribuyen de forma directa con el logro de ellos.

Al momento de diseñar los roles y procesos, al igual que para el diseño de la estructura, también hay tres principios o criterios que direccionan y orientan el diseño:

- **Principio de formalización:** refleja el grado en que los procesos son claramente definidos en procedimientos, reglas y políticas. Si el grado de formalización fuera alto, entonces aumentará la consistencia con la que la tarea es llevada a cabo, ya que prevalece el control. Se debe tener en cuenta que el principio puede ser implementado de diferentes formas, según el proceso o rol al que se refiere, por lo que se puede, por ejemplo, liberar más alguno y fomentar así la innovación en determinadas tareas. Un grado de formalización bajo empodera a los empleados para hacer variar el modo en que llevan a cabo las tareas. Fomenta la innovación.

- **Nivel de autonomía:** refleja el grado de control. Un alto grado de autonomía incrementará la velocidad en la toma de decisiones. Un bajo grado de autonomía fomentará la alta calidad y el bajo riesgo.

- **Nivel de especialización:** refleja el número de diferentes tareas que crean diferentes roles en la organización. Una alta especialización en los roles fomentará un alto nivel de *expertise* en sus tareas especializadas. Una baja especialización en los roles desarrollará más versatilidad y flexibilidad.

El balance entre los diferentes niveles para el diseño del rol está condicionado por las habilidades que son necesarias para el gerenciamiento del negocio. La claridad de roles facilita luego la descripción de los puestos.

Algunas de las preguntas disparadoras que los expertos en recursos humanos pueden realizar a los líderes de línea para invitarlos a cocrear el diseño de los roles son, por ejemplo: “¿Cómo la organización prioriza el control frente a la

oportunidad de innovar de los empleados?” “¿Qué habilidades específicas exige cada uno de los roles?” ¿Es clara la diferenciación de los roles?”

1.2.3 Redes e interfaces

El tercer componente esencial del diseño organizacional es el de las redes. Los empleados crean red para colaborar, compartir conocimientos y lograr hacer el trabajo. Varias organizaciones se van complejizando, de modo que las interfaces son un desafío muy importante, ya que permiten que las unidades y subáreas vayan aumentando su participación en proyectos múltiples o trabajando lateralmente. Además, facilitan el desempeño y la innovación de forma transversal. Brindan soporte no solo para el logro de objetivos individuales, sino para el logro más amplio de objetivos organizacionales, como catalizadores innovadores para nuevos productos y servicios.

Complementariamente a las interfaces laborales y profesionales, las redes sociales interorganizacionales brindan un modo de llegar a diferentes partes de la organización y promueven y originan ideas creativas para colaborar más allá de las fronteras.

Las estrategias de redes promueven de forma efectiva la innovación. Investigaciones pudieron cuantificar que la innovación aumenta su efectividad en un 23 %, mientras que la estrategia basada en equipos logra un aumento del 6 % y la basada en el trabajo individual es del 1 %. Las redes sociales informales promueven el esfuerzo por participar.

Las redes no se pueden diseñar de igual forma que los flujos de trabajo, roles o estructuras organizacionales. En su mayoría, son espontáneas y confían en la informalidad. El área de recursos humanos puede influir como catalizadora e influenciadora a través de dos herramientas:

- **Visibilidad**, proveyendo facilidades para acceder a ellas (por ejemplo, oficinas abiertas).
- **Contexto**, al brindar un soporte informal creando un contexto más fértil para la innovación, la colaboración, etcétera.

A los efectos de promover la creación y el refuerzo de redes, algunas preguntas disparadoras pueden ser: “¿Las herramientas de comunicación en la organización facilitan el desarrollo de redes informales?” “¿Brindamos orientación a los empleados sobre cómo usar las redes para innovación?”

Con una mirada integral sobre los componentes del diseño organizacional desde la creación del diseño, el personal de recursos humanos debería mapear primero los flujos de trabajo, luego diseñar los roles y mapear las redes. Y recién entonces dar el paso de construir la estructura organizacional.

1.3 Diseño organizacional como facilitador

Es claro que la digitalización cambió la forma de hacer negocios. La proliferación de tecnología de la información y de la comunicación amplió e incrementó la disponibilidad de la información, cambió las preferencias del cliente e impactó a través de la disrupción del modelo del negocio, acortando sus ciclos. Todo esto llevó a un contexto organizacional más impredecible y complejo.

Distintas modas y tendencias promovieron minimizar la ciencia y los estudios de diseño organizacional. Por un lado, por ser manipulados por los propios gerentes, y por otro, por las modas de escepticismo del diseño organizacional, principalmente contra el concepto de *estructura y jerarquías*, interpretadas como *top-down* o gerenciamiento orientado al control. Se generaron modas con conceptos absolutos, debido a lo cual se perdió flexibilidad y customización de enfoque en el diseño organizacional (por ejemplo, la creencia de que liderazgo, transformación, redes sociales, equipos autogerenciados y modernos sistemas de información promueven sí o sí la descentralización).

Influenciados por estas modas, muchos líderes subestiman el diseño organizacional. Creen que estructuras formales son inapropiadas y que podrían ser reemplazadas por la colaboración informal transversal. Sin embargo, investigaciones demostraron que la colaboración informal es menos efectiva que optar por equipos con liderazgo formal. Michael Hammer (s.f.) relevó que la no claridad en la asignación de responsabilidades es una causa común de fracaso en los esfuerzos de mejoras de procesos.

A los efectos de customizar y flexibilizar el proceso de diseño de la organización, es indispensable destacar que debe empezar con un esencial entendimiento del propósito que persigue la organización. No hay unos diseños organizacionales mejores que otros, sino que se diseñan de forma totalmente adaptada al propósito. Diseñar la organización implica construir la arquitectura a nivel

conceptual de los principales roles, procesos y estructuras con la intención de hacer posible la estrategia de la empresa.

A continuación, vamos a compartir algunos enfoques —diferentes entre sí— en los que se pueden apreciar diseños organizacionales facilitadores para lograr los objetivos de la organización y el propósito de la empresa.

1.3.1 Diseño organizacional como facilitador de la agilidad en las organizaciones

Actualmente, muchas organizaciones valoran la agilidad como un factor estratégico y necesario para ser competitivas porque así lo demanda el negocio. Los mayores beneficios que brinda la agilidad en la organización son satisfacción al cliente, velocidad de entrega y respuesta y crecimiento a largo plazo.

La agilidad es una forma de trabajo colaborativa que abraza los cambios, busca y conduce hacia la eficiencia a través de la evaluación y satisfacción del cliente y mide el éxito a través de los resultados.

Muchas veces que una organización se propone desarrollar la agilidad, focaliza a nivel de equipo y no de empresa. A los efectos de que la agilidad forme parte de la cultura de la empresa y sea sustentable en el tiempo, debe ser desarrollada a nivel de empresa.

La agilidad a nivel de empresa requiere mayores niveles de coordinación entre grupos de equipos que interactúan entre sí para lograr resultados más complejos. Es colaborativo y flexible y está centrado en el cliente como forma de trabajo dentro de los equipos y a lo largo de la organización. Muchos grupos de la organización deben dar soporte a las prioridades de la organización.

El diseño organizacional es uno de los tres pilares que facilitan la transición a la agilidad de la empresa. Para promover la agilidad en la empresa a través del diseño organizacional, el líder de recursos humanos debería lograr consenso entre los líderes de la organización sobre los objetivos de una transformación ágil y priorizar los elementos del diseño organizacional que más impactan a través del diseño de los flujos de trabajo y roles que existen en la organización. Será necesario promocionar y aumentar las redes e interconexiones para escalar a la empresa ágil, brindando información a los empleados y orientación sobre cómo usar las redes para innovación.

Cuando enfrentamos cambios hacia la agilidad, se debe hacer foco en los tres componentes del diseño organizacional: estructura de la organización, flujos de trabajo y diseño de roles y redes. A continuación, vamos a desarrollar cada uno bajo la mirada de los criterios descriptos anteriormente.

Respecto de los flujos de trabajo —procesos— y roles, los facilitadores para promover la agilidad serían: el incremento de la autonomía de los empleados empoderados para tomar decisiones y accionar rápidamente; el incremento de la formalización a través de la claridad en los procesos; y la transparencia y el incremento en la especialización de los roles, ya que, al tratarse de expertos, estarían mejor preparados para encarar el cambio.

Respecto de la estructura, se sugiere promover su organización con base en resultados y no en la tarea. Se reduce el número de niveles y se hacen más chatas las estructuras. Esto facilita la conformación de grupos transversales.

Respecto a las redes, a fin de alcanzar velocidad e innovación, deben aumentarse las redes de trabajo. Por ejemplo, el área de recursos humanos puede clarificar las redes que existen para los empleados y ayudar a construir redes informales, pero también a brindar orientación sobre cómo facilitar las redes y su uso para la innovación.

Algunas de las preguntas que proactivamente la organización se podría hacer al momento de encarar el cambio hacia la agilidad son: “¿Los cambios en el diseño organizacional crean tensión con la cultura existente?” “¿Se prevé resistencia, por parte del *sénior management*, del cambio en la estructura formal?” “¿Se han revisado los principios de liderazgo?” “¿Qué formación será necesaria en el nuevo contexto?”

1.3.2 Diseño organizacional como facilitador de una organización industrial

¿Qué decisiones sobre el diseño organizacional se deberían tomar según los objetivos de una organización industrial? La organización industrial promueve principios organizacionales, como consistencia y control, escalamiento de la operación, eficiencia operacional y reducción de costos. Teniendo en cuenta esos principios como desafíos que lograr, el diseño organizacional se debe crear para que se los pueda conseguir.

Desde la estructura se propone una departamentalización basada en tareas y aumento de la centralización. Esto permitirá promover la calidad y el líder podrá dar una mirada a los entregables y asegurar la uniformidad de los resultados. Además, facilitará el ingreso y la adaptación del ingresante al crecimiento de la operación. Se tiende a aumentar la cantidad de niveles, a fin de reducir la presión a los líderes y mantener la eficiencia.

La departamentalización por tareas permite reducir la duplicación de trabajo en lo transversal de la organización y utilizar los recursos más eficientemente.

Desde el diseño de flujos de trabajo y procesos, se propone aumentar los roles expertos o especializados, así como estandarizar y formalizar procesos. Esto permitirá mayor delegación al empleado para la acción y la guía de la estandarización garantiza la eficiencia. Asimismo, al ser organizaciones más complejas, se puede confiar en la especialización de cada persona que ocupa los roles.

La organización industrial alinea su organización para lograr la economía de escala, gracias a lo cual logra ventajas por costos, mejor rentabilidad y mayor competitividad.

1.3.3 Diseño organizacional como facilitador de una organización digital

Girando el enfoque del diseño organizacional, vamos a desarrollar algunas ideas sobre una empresa digital. ¿Qué decisiones del diseño organizacional se deberían tomar según los objetivos de una organización digital?

A fin de reducir el tiempo para lanzar productos o llevar a cabo proyectos, se tiende a organizar o departamentalizar por resultados y a descentralizar para que los grupos estén empoderados para tomar decisiones rápidas. Va tomando forma con equipos interdisciplinarios y transversales funcionalmente, a fin de alimentarse de la diversidad de experiencias y la rápida conexión interna. Promueve así el intercambio de ideas disparatadas —que luego se recontextualizan para resolver problemas— que conecten diferentes roles entre sí para crear un contexto colaborativo fértil para la innovación.

Claramente, la descentralización promueve el aprendizaje organizacional y el pensamiento creativo. La organización podría brindar soporte y orientación para utilizar la red informal para desarrollar y escalar la innovación.

La departamentalización por resultados también permite alinearse con los segmentos de los clientes. Y la descentralización le facilita al departamento que se enfoca en el cliente operar rápidamente y accionar, aunque también se puede a través de equipos autoadministrados con capacidad de respuesta a los clientes.

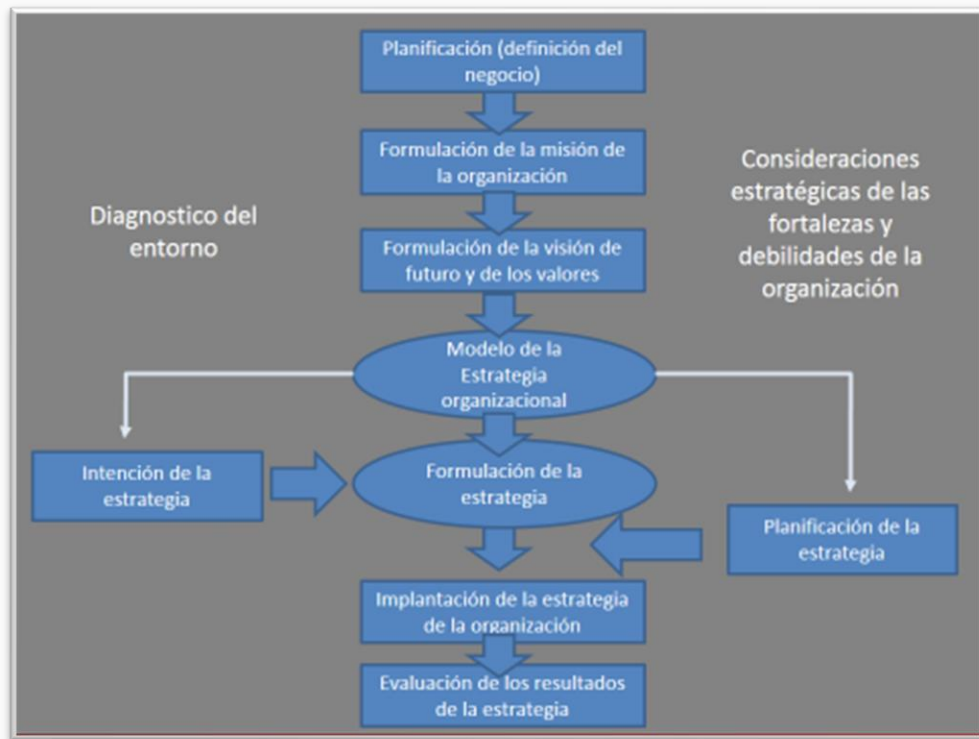
Es necesario promover menos control a fin de garantizar la autonomía para tomar las propias decisiones; por lo tanto, se reduce la cantidad de niveles y aumenta la cantidad de reportes.

Respecto de los flujos de trabajo y roles, al requerirse de mayor libertad para actuar rápidamente, se necesitan altos niveles de estandarización y simplificación de los flujos de trabajo. De esta manera, se reducen los tiempos y la energía necesarios para llegar a una decisión, y los empleados se empoderan para poder tomar decisiones sin el líder. Se asume el riesgo de la experimentación.

1.4 Planificación estratégica del capital humano

Idealmente, para poder desarrollar un ejercicio de planificación, es básico acordar los lineamientos básicos del proceso. En la Figura 1, podemos observar un modelo que parte de la planificación (definición del negocio), luego se revisa o reformula la misión de la organización y se define la visión de futuro y los valores, habiendo diagnosticado el entorno y las fortalezas y debilidades de la organización. Esto nos permitirá desarrollar el modelo estratégico, su plan de acción y la evaluación de los resultados.

Figura 1: Modelo de la planificación estratégica



Fuente: Chiavenato, 2009, p. 74.

Podemos definir a la estrategia como un cambio organizado que implica los siguientes aspectos:

- Se define a nivel institucional de la organización.
- Se proyecta para el largo plazo y define el futuro y el destino de la organización (abarca la misión, la visión y sus objetivos de largo plazo).
- Comprende a toda la empresa, de modo de lograr efectos multiplicadores.
- Es un mecanismo de aprendizaje organizacional.

La estrategia parte de los objetivos planteados, la misión y la visión que se pretende realizar y se sustenta en dos tipos de análisis. Por una parte, analiza el entorno para identificar y analizar las oportunidades que se presentan y deberían capitalizarse, y las amenazas que se deberían evitar. Se trata de hacer un mapa del entorno que permita saber qué hay en él y conocer sus oportunidades. Por otra parte, se realiza un análisis de la organización para detectar y analizar los puntos fuertes y débiles. Las personas pueden resultar su punto fuerte o débil.

Como muestra la Figura 2, la estrategia organizacional se mezcla en toda la organización. A partir de la misión y visión de futuro, alinea la estructura y la cultura para que ambas se ajusten a la ejecución prevista como factor clave de

éxito. Además, los procesos de la organización deben estar integrados a la estrategia para lograr el alcance de los objetivos.

Figura 2: Derivaciones de la estrategia empresarial



Fuente: Chiavenato, 2009, p. 77.

La planificación como filosofía de acción integra planes tácticos y operativos. Según Ackoff, plantea tres tipos de filosofías:

1. *La planificación conservadora*, la cual se orienta a la estabilidad y a mantener la situación existente. Las decisiones se toman con el propósito de obtener buenos resultados, pero no los mejores posibles... Se interesa más por identificar y arreglar deficiencias y problemas internos que por explorar las nuevas oportunidades que ofrece el entorno. Su base es retrospectiva, aprovecha la experiencia pasada y la proyecta hacia el futuro.

2. *La planificación optimizante* es la capacidad de adaptación y de innovación de la organización. Se toman decisiones con miras a obtener los mejores resultados posibles, ya sea al minimizar los recursos para alcanzar determinado desempeño u objetivo, ya sea al maximizar el desempeño para utilizar mejor los recursos

disponibles... Su base es incremental porque pretende mejorar continuamente las operaciones...

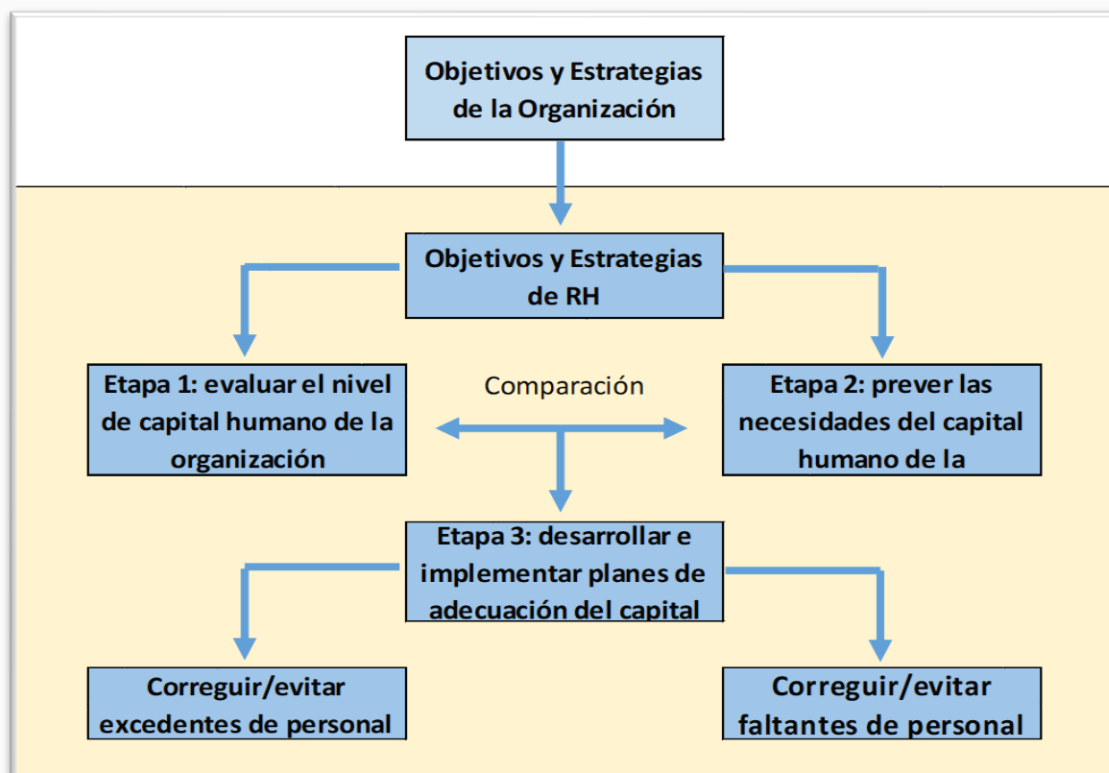
3. *La planificación prospectiva se orienta hacia las contingencias y el futuro de la organización. Se toman decisiones para conseguir que los diferentes intereses involucrados sean compatibles mediante una composición capaz de llevar al desarrollo natural de la empresa y ceñirla a las contingencias que surgen a medio camino. [Este modelo es el opuesto del retrospectivo]. Su base es la adhesión al futuro con objeto de adaptarse a las nuevas demandas del entorno y de prepararse para las contingencias futuras...*

Planificación estratégica de RR. HH.

Uno de los aspectos más importantes de la planificación en RR. HH. es la alineación de la función de la administración de recursos humanos (ARR. HH.) con la estrategia organizacional. Se precisa de traducir los objetivos y las estrategias de la organización a objetivos y estrategias de la ARR. HH., mediante la planificación estratégica de RR. HH. (Chiavenato, 2009, pp. 77-78).

En la Figura 3, se puede observar cómo, para cada estrategia organizacional determinada, se integra la correspondiente estrategia de recursos humanos.

Figura 3: Los pasos de la planificación estratégica de recursos humanos



Fuente: Chiavenato, 2009, p. 79.

La planeación estratégica de recursos humanos es un proceso de decisión relacionado con los recursos humanos necesarios para alcanzar los objetivos organizacionales en un determinado período.

Se trata de definir con anticipación la fuerza laboral y los talentos humanos necesarios para [asegurar el plan de negocios de la organización]. (Triana, 2016, p. 4).

La planificación estratégica de recursos humanos está entrelazada con el diseño organizacional de la empresa y con el desarrollo de la cultura organizacional y del liderazgo. Si bien estos conceptos se pueden separar para su análisis y descripción, entre todos conforman la integralidad de lo humano, lo organizacional y la cultura de una organización. Ninguno de estos pilares es lineal o independiente. Conforman un ecosistema amplio de una organización interconectada, dinámica, emergente y siempre cambiante.

Referencias

Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. México D. F., MX: McGraw-Hill Interamericana.

Sánchez, L. (2010). Planeación de Recursos Humanos. Recuperado de emprendepyme.net/planeacion-de-recursos-humanos.html

Triana, A. (2016). Pasos de la planeación estratégica de los recursos humanos [Diapositiva]. En Autor, *Recursos humanos* [PPT en línea] (p. 4). Recuperado de <https://es.slideshare.net/adimartriana/recursos-humanos-61443740>