CAPÍTULO 3

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS

Objetivos de aprendizaje

Al concluir el estudio de este capítulo, usted será capaz de:

- Definir el entorno de las empresas y sus características principales
- Reconocer los tipos de entorno de las organizaciones y su dinámica
- Señalar las características de la organización adecuadas para los diferentes entornos de los negocios
- Definir los conceptos de misión, visión, objetivos y estrategia organizacional
- Comprender las diversas formas de planificar los recursos humanos (RH)
- Definir los índices de ausentismo y de rotación de personal

Lo que verá a continuación

- La misión
- La visión
- Objetivos de la organización
- Estrategia organizacional
- Las ramificaciones de la estrategia
- Planificación estratégica de RH
- Modelos de planificación de RH
- Modelos operativos de planificación de RH
- Modelos tácticos de planificación de RH
- Modelos estratégicos de ARH
- Factores que intervienen en la planificación de RH
- Apreciación crítica de la planificación de RH
- Niveles de actuación de la administración de recursos humanos

CASO INTRODUCTORIO

MAINFRAME ELECTRÓNICA

Mainframe Electrónica pasó por algunos contratiempos cuando redefinió sus productos y mercados. Tras varios intentos, pero ahora en mayor sintonía con sus clientes, Marina Freitas, la directora y presidenta de Mainframe, quiere que sus empleados se enfoquen en alcanzar tres propósitos fundamentales: mejorar la calidad de los productos, optimizar los servicios al cliente y poner en marcha un crecimiento sostenido a largo plazo. Con lo anterior en mente, Marina llamó a Pedro Diamante, el director de RH, para intercambiar ideas acerca de los tres propósitos que debería alcanzar la compañía. Tras escucharla con atención, Pedro amplió los aspectos siguientes:

1. **Respecto al primer propósito (la calidad de los productos), Pedro subrayó que la calidad es, ante todo, un estado de ánimo de las personas. La calidad está mucho más en las personas que en la tecnología que utiliza la organización, porque las personas son quienes la operan y la aplican. De nada sirve la mejor de las tecnologías si no hay personas capaces de utilizarla y aplicarla.**
2. **Respecto del segundo propósito (servicios al cliente), Pedro subrayó que éstos son brindados por las personas cuando entran en contacto con los clientes. El contacto entre la empresa y el cliente casi siempre ocurre por medio de un empleado que hace las veces de interfaz. De nada sirve la mejor de las intenciones de la empresa si no hay personas capaces de tratar con los clientes y de brindarles satisfacción.**
3. **El tercer propósito (el crecimiento sostenido de la organización) proviene del desarrollo de los empleados actuales y no del incremento de la plantilla de personal en la organización. El crecimiento del conocimiento radica en sustituir al crecimiento físico y material. De nada sirven las inversiones financieras o tecnológicas en la empresa si no hay personas capaces de agregar valor a la organización con soluciones creativas e innovadoras y de hacer que esas inversiones resulten rentables y atractivas.**

En opinión de Pedro, el secreto está en la forma de tratar a las personas. Marina estuvo de acuerdo con Pedro y, con una nueva perspectiva del tema en mente, consideró que era mejor pensar un poco más en el asunto. A final de cuentas, Pedro le proporcionó una nueva perspectiva, una visión humanística de la empresa.

Las empresas no existen en el vacío y no funcionan por azar. Son sistemas abiertos que operan mecanismos de cooperación y de competencia con otras organizaciones. En su interacción con el entorno dependen de otras organizaciones y luchan contra otras más para mantener sus territorios y mercados. La estrategia organizacional es el mecanismo mediante el cual la organización interactúa con su contexto ambiental. La estrategia define el comportamiento de la organización en un mundo cambiante, dinámico y competitivo. La misión de la organización, su visión del futuro y sus principales objetivos condicionan su 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. La inteligencia que toma decisiones.

La misión

Las organizaciones no son creadas por azar, sino que existen para hacer algo. Todas las organizaciones deben cumplir una misión. Misión significa un encargo que se recibe; representa la razón de ser de una organización. Significa el fin o el motivo por el que fue creada y para el que debe servir. Una definición de la misión de la organización debe dar respuesta a tres preguntas básicas: ¿Quiénes somos? ¿Qué hacemos? y ¿por qué lo hacemos? La misión incluye los objetivos esenciales del negocio y, por lo general, tiende al exterior de la empresa, a atender las demandas de la sociedad, del mercado y del cliente. Es importante conocer la misión y los objetivos esenciales de una organización, porque si las personas no saben por qué existe ni hacia dónde pretende diri-

girse, jamás sabrán cuál es el mejor camino que deben seguir. Y si las personas no conocen la misión de la organización, estarán errantes y sin saber cuál es el camino para su realización.

La misión funciona como el propósito que orienta las actividades de la organización y que aglutina los esfuerzos de sus miembros. Sirve para aclarar y comunicar los objetivos de la organización, sus valores básicos y su estrategia organizacional. Cada organización tiene su misión propia y específica. Una misión se puede definir con una declaración formal y escrita, el credo de la organización, de modo que funcione como un recordatorio periódico para que los empleados sepan hacia dónde dirigir los negocios y cómo hacerlo. Así, como todo país tiene sus símbolos fundamentales y sagrados —como la bandera, el himno y las armas—, la organización debe preservar su identidad, tanto en lo interno como en lo externo. Por ello, la misión debe ser objetiva, clara, posible y, sobre todo, debe impulsar e inspirar. Debe reflejar un consenso interno y de fácil comprensión para las personas que están fuera de ella.

La misión debe traducir la filosofía de la organización, la cual formulan sus fundadores o creadores en razón de sus comportamientos y acciones. Esta filosofía incluye los valores y las creencias, mismos que representan los principios básicos de la organización, que distinguen su conducta ética, su responsabilidad social y sus respuestas a las necesidades del ambiente. Los valores y las creencias se deben encaminar hacia los empleados, los clientes, los proveedores y la sociedad de una ma-

▲ LA ARH HOY EN DÍA

TRABAJAR POR UNA CAUSA EN LUGAR DE TRABAJAR PARA LA ORGANIZACIÓN

El concepto de misión hace que las personas trabajen a favor de la causa de la organización y no sólo para la organización en sí. No obstante, la misión de la organización sufre cambios constantes. Muchas organizaciones con éxito actualizan y amplían permanentemente su misión. Aun cuando la misión sea fija y estable, se debe actualizar y redimensionar con el transcurrir del tiempo y con los cambios que registran los negocios. En 1914 una compañía estadounidense fabricaba relojes checadores y tabuladores de tarjetas perforadas, tenía su credo y sus principios. Conforme hubo cambios, los principios y el credo de la compañía permanecieron firmes, a pesar de que su misión cambió. Hoy en día, la misión de IBM (International Business Machines) no es sólo fabricar computadoras o microcomputadoras, sino que va más allá. La misión actual de IBM es "ofrecer soluciones creativas de información, que agreguen valor para sus clientes". En otras palabras, soluciones rápidas e inteligentes y, sobre todo, muy creativas. Los productos y servicios (como computadoras, minicomputadoras, microcomputadoras, asistencia técnica, etc.) que ofrece la compañía constituyen los medios, los puentes adecuados para que eso pueda suceder. A los ferrocarriles estadounidenses modernos les pasó lo mismo. Su misión no es ofrecer trenes y estaciones ferroviarias, que sólo son los medios, sino ofrecer un transporte rápido, cómodo y seguro a sus usuarios. David Packard, uno de los fundadores de Hewlett-Packard (HP), decía que "el verdadero motivo de nuestra existencia es proporcionar algo singular" al cliente y no necesariamente productos o servicios. Phillips ha adoptado el lema "hagamos las cosas siempre mejor" (*let's make things better)* para ofrecer ese algo más. Xerox se transformó en "*The document company*" para afianzar más su marca. Theodore Levitt señala que "el principal negocio de todo negocio es continuar en el negocio". En la actualidad, la innovación es imprescindible. Por eso, la compañía 3M, por ejemplo, lanza al mercado más de un producto por semana, el cual debe ser la evolución de una necesidad percibida para convertirse en una solución realmente innovadora. Los productos y los servicios funcionan como medios y no como fines. La misión es la que agrega identidad y personalidad a la organización. Los valores de la organización que deben ser compartidos por todos sus miembros se derivan de la misión. Por ejemplo, el llamado IBM Way se define en razón de tres valores: la creencia en el individuo —empleados, accionistas, clientes, etc.—, los buenos productos y un mejor servicio. Cuando las personas abrazan una misión empiezan a trabajar por una causa, por un ideal, por una bandera. ●

nera más amplia, así como hacia todos los grupos de interés involucrados directa o indirectamente en el negocio. De modo que la misión debe traducir su filosofía a metas tangibles y que orienten a la organización hacia un desempeño excelente; es la que define la estrategia organizacional y señala el camino que seguirá la organización.

La misión de la organización se debe cultivar con todo cariño por los dirigentes y debe tener amplia difusión entre todos los empleados para que adquieran conciencia de ella y se comprometan personalmente a realizarla. Este carácter misionero transforma a las organizaciones (incluso a las productoras de bienes como IBM) en verdaderas prestadoras de servicios al cliente. Cuando se cultiva la misión, todos los miembros de la organización tratarán no sólo de servir al cliente, sino también de superar sus expectativas y dejarle satisfecho. En las organizaciones con éxito, el nivel institucional define la misión formal, con la ayuda y participación del nivel medio y el operativo. En el fondo, todos los miembros deben trabajar juntos para respaldar la misión de la organización y no sólo algunos de ellos. La misión facilita la posibilidad de identificar los valores que la organización debe cultivar. Cuando todos los empleados conocen la misión y los valores que orientan su trabajo, todo resulta más fácil de entender, de saber cuál es su papel y cómo contribuir de manera eficaz al éxito de la organización.

Los valores

Un valor es una creencia básica sobre lo que se puede hacer o no, lo que es o no es importante. Los valores constituyen las creencias y las actitudes que ayudan a determinar el comportamiento individual. Las organizaciones otorgan prioridad a ciertos valores (las personas son el activo más importante o el cliente siempre tiene la razón) que funcionan como normas que orientan el comportamiento de las personas. En realidad, los valores que define una organización muchas veces difieren de lo que creen o valoran sus dirigentes en sus labores diarias. Es lo que ocurre cuando se afirma que las personas ocupan el primer lugar en la organización, pero los dirigentes insisten en los horarios rígidos y en adelgazamientos con recortes de personal, lo cual demuestra con claridad cómo se practican los valores de la organización.

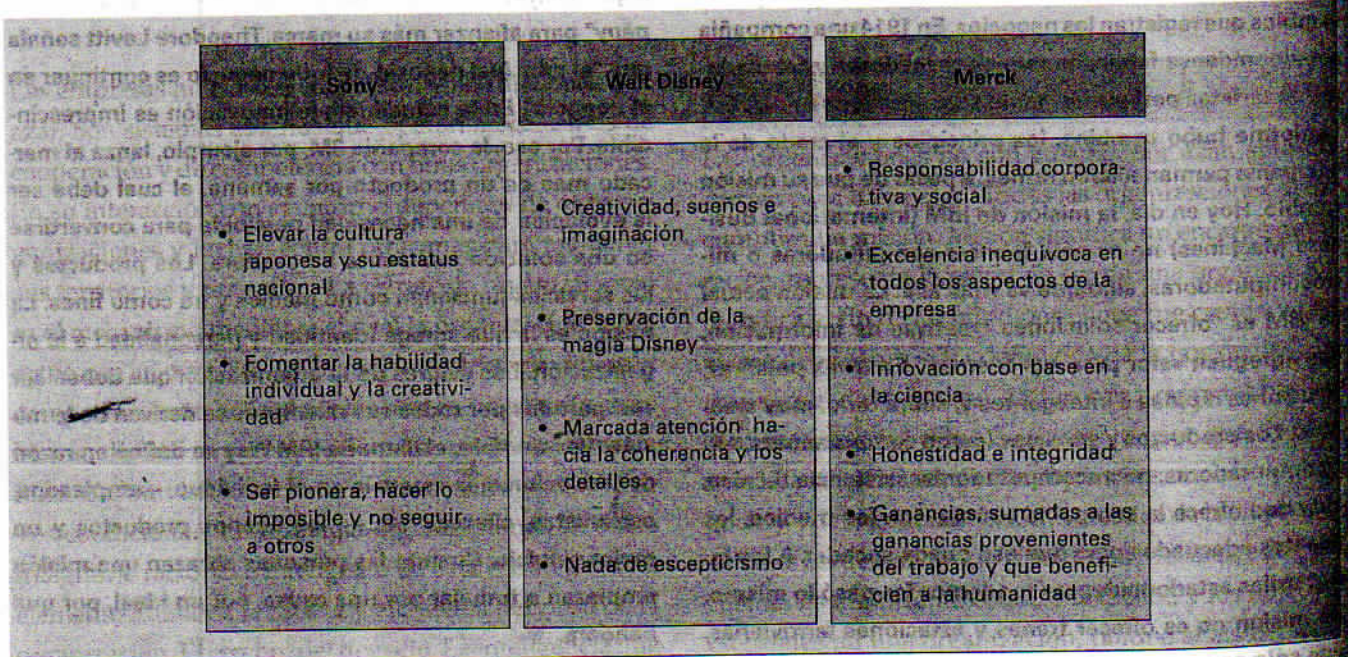


Figura 3.1 *Los valores básicos de algunas organizaciones.*

LA ARH HOY EN DÍA

LA IMPORTANCIA DE LOS VALORES DE LA ORGANIZACIÓN

Las organizaciones, para reforzar su cultura, hacen hincapié en ciertos valores que sus integrantes deben respetar en su comportamiento. Los valores de la organización que encontramos comúnmente son:

En lo tocante al desempeño:

- **Ser la organización proveedora preferida**
- **Compromiso con la seguridad y la salud de las personas**
- **Ser competitiva**
- **Compromiso con la mejora continua**

En lo tocante a las personas:

- **Orgullo y entusiasmo**
- **Comunicación para mantener informadas a las personas**
- **Igualdad de oportunidades**
- **Amplia aceptación de la diversidad**
- **Responsabilidad por las personas**

En lo tocante a los procesos:

- **Apertura y confianza en las relaciones**
- **Ética y responsabilidad social**
- **Fomento a la creatividad, la innovación y la toma de riesgos**
- **Trabajo en equipo en toda la organización**
- **Formulación participativa de objetivos, medición y realimentación**
- **Toma de decisiones**
- **Acciones congruentes con la misión y la visión de la organización**
- **Reconocimiento por el logro de resultados y por la calidad**

Los valores de la organización se derivan de algunos supuestos básicos —como los supuestos sobre la naturaleza humana—, los cuales funcionan como el núcleo de la cultura organizacional. Estos supuestos provocan una marcada tendencia de las personas hacia el orden y funcionan como principios políticos consistentes que imprimen dirección, integridad y autodisciplina en las personas.

La cultura organizacional es importante para definir los valores que orientan a la organización y a sus miembros. Los líderes asumen un papel importante en la creación y el sustento de la cultura organizacional por medio de sus acciones, sus comentarios y las visiones que adoptan. La administración de recursos humanos moderna no puede permanecer alejada de la misión de la organización. A final de cuentas, la misión se concreta por medio de las personas. Ellas desempeñan las actividades y garantizan que se realice la misión de la organización. Para ello, es necesario que los dirigentes y las personas que lideran observen un comportamiento misionero, es decir, que sepan cumplir con la misión de la organización por medio del trabajo y de la actividad en conjunto.

La visión

La visión es la imagen que la organización tiene de sí misma y de su futuro. Es el acto de verse a sí misma proyectada en el tiempo y en el espacio. Toda organización debe tener una visión correcta de sí misma, de los recursos que tiene a su disposición, del tipo de relaciones que desea tener con sus clientes y mercados, de lo que quiere hacer para la continua satisfacción de las necesidades y los deseos de los clientes, de cómo alcanzar sus objetivos, de las oportunidades y desafíos que debe enfrentar, de sus principales agentes, de las fuerzas que la impulsan y de las condiciones en las cuales opera. Por lo general, la visión está más bien dirigida hacia aquello que se pretende ser que hacia lo que es hoy. Dada esta perspectiva, muchas organizaciones consideran que la visión es el proyecto de lo que les gustaría ser dentro de cierto espacio de tiempo y del camino futuro que pretenden adoptar para llegar ahí. El término visión se utiliza para describir un sentido claro de futuro y la comprensión de las acciones necesarias para convertirlo a la brevedad en éxito. La visión representa el destino que se pretende

▲ LA ARH HOY EN DÍA

LOS VALORES DE LA ORGANIZACIÓN

Dessler[1] se refiere a una investigación de Francis y Woodcock que pretende identificar los valores fundamentales que adoptan las empresas. Los investigadores sugieren que la base de una administración con éxito está en perseguir, de forma activa y persistente, doce valores:

1. *El poder.* Una administración con éxito cree en el poder inherente a su posición y que tiene en las manos el destino de la organización. Adopta el valor del poder: los administradores deben administrar.
2. *El elitismo.* La administración con éxito cree en la importancia vital de tener a los mejores candidatos en los puestos administrativos y en el desarrollo continuo de sus competencias. Adopta el valor del elitismo: los buenos deben estar en la cima.
3. *Las recompensas.* La administración con éxito lo identifica y lo recompensa. Adopta el valor de la recompensa: el desempeño excelente debe ser recompensado.
4. *La eficacia.* La administración con éxito enfoca los recursos en las actividades que dan resultado. Adopta el valor de la eficacia: hacer las cosas correctas.
5. *La eficiencia.* La administración con éxito busca los mejores medios para hacer las cosas y se enorgullece de hacerlo. Adopta el valor de la eficiencia: hacer las cosas correctamente.
6. *La economía.* Cada actividad cuesta dinero y alguien lo debe pagar. La administración con éxito adopta el valor de la economía: nada es gratis. La comida nunca es gratis.
7. *La imparcialidad.* La administración con éxito considera que las percepciones y los sentimientos de las personas son importantes. Adopta el valor de la imparcialidad y la equidad: quien cuida vence.
8. *El espíritu de equipo.* La administración con éxito se asegura de estar fundada en un trabajo eficaz de equipo. Adopta el valor del espíritu de equipo: trabajar juntos.
9. *Ley y orden.* La administración con éxito se deriva de un buen sistema de leyes y reglas adecuadas. Adopta el valor de la ley y el orden: la justicia debe prevalecer.
10. *La defensa.* La administración con éxito analiza las amenazas externas para formular una defensa sólida. Adopta el valor de la defensa: el conocimiento debilita al enemigo.
11. *La competitividad.* La administración con éxito pone atención a todos los pasos necesarios para ser competitiva. Conoce el mundo de los negocios y trata de sobrevivir en él de la mejor manera posible. Adopta el valor de la competitividad: el mejor sobrevive.
12. *La oportunidad.* Las oportunidades se deben analizar en forma expedita, aun cuando impliquen riesgos. La administración con éxito siempre es oportuna. Adopta el valor de la oportunidad: el que arriesga gana. ●

✕ EVALUACIÓN CRÍTICA

LOS CINCO TIPOS DE SUPUESTOS BÁSICOS[2]

Hunt plantea que existen cinco tipos de supuestos que modelan los valores de las organizaciones que, a su vez, modelan los comportamientos individuales por medio de políticas y reglas como:

1. *La relación de la organización con su entorno.* La forma en que los directivos ven esa relación puede ser de dominación, sumisión, armonía o búsqueda de un nicho apropiado.
2. *La naturaleza de la realidad, la confianza, el tiempo y el espacio.* En razón de las reglas lingüísticas y conductuales que definen lo que es real o no, lo que es un hecho o un ideal, lo que es confiable o no, lo que es lineal o cíclico o lo que es limitado o indefinido.
3. *La naturaleza humana.* El significado del ser humano: si la naturaleza humana es buena (teoría Y), mala (teoría X) o neutra.
4. *La naturaleza de la actividad humana.* Las cosas correctas que debe hacer el ser humano; es decir, si es activo o pasivo, si se desarrolla solo o si se le debe activar y cuál debe ser la naturaleza de su trabajo.

5. ***La naturaleza de las relaciones humanas.*** **Cómo se deben relacionar las personas, cómo se debe distribuir el poder y el afecto. Si las relaciones humanas deben ser cooperativas o competitivas, individualistas o gregarias, con base en una autoridad jerárquica o de conocimiento.** ●

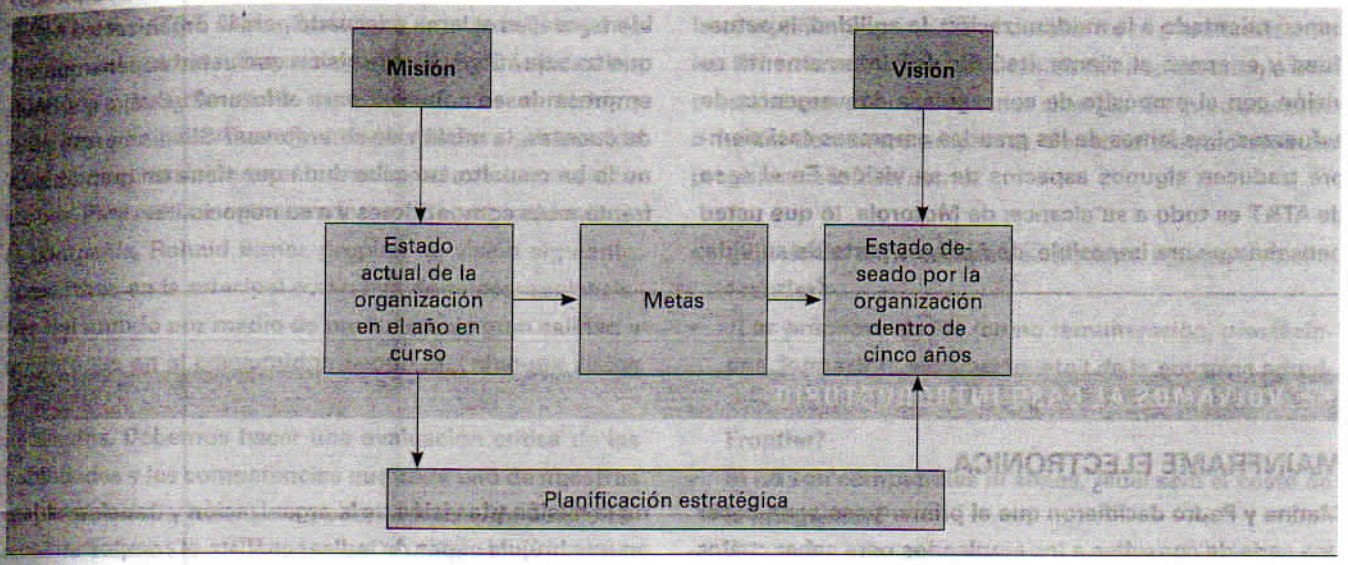


Figura 3.2 *El carácter futurista de la visión de la organización.*

Dónde estamos este año:	A dónde queremos llegar para el 2009:
• En la actualidad somos la tercera flotilla más grande de autobuses de la ciudad • Dominamos 26% del mercado municipal • En este momento la satisfacción de los pasajeros es de 33% • Transportamos a 55 000 clientes cada día • Nuestro kilometraje mensual suma 180 000 kilómetros • Nuestros autobuses ahora tienen una vida media de 10 años • Nuestros empleados poseen 15% del capital social de la empresa	• Queremos ser la flotilla de autobuses de la ciudad que esté en primer lugar • Queremos llegar a 45% del mercado • La satisfacción de los pasajeros debe abarcar a 90% de los clientes • Queremos llegar a 100 000 clientes • Nuestro kilometraje mensual deberá sumar 280 000 kilómetros • Queremos tener autobuses con una vida media de dos años • Nuestros empleados deberán poseer 33% del capital social de la empresa

Figura 3.3 *Ejemplo de la visión de una empresa del ramo del transporte urbano.*[3]

LA ARH HOY EN DÍA

EL LEMA DE LAS ORGANIZACIONES QUE RETRATA SU VISIÓN

Muchas organizaciones desempeñan un trabajo integral y consistente para divulgar, tanto en lo interno como en lo externo, su visión organizacional. Por ejemplo, Bradesco cambió su logotipo para que resaltara su visión como un banco orientado a la modernización, la agilidad, la actualidad y el apoyo al cliente. Itaú divulgó internamente su visión con el propósito de conseguir la convergencia de esfuerzos. Los lemas de las grandes empresas casi siempre traducen algunos aspectos de su visión. En el caso de AT&T es todo a su alcance; de Motorola, lo que usted pensaba que era imposible; de Abril, es parte de su vida; de Microsoft, más poder para el que trabaja; de Chevron, el símbolo de la asociación; de IBM, soluciones para un mundo pequeño; de TAM, un estilo de volar; de Volkswagen, usted lo conoce, usted le tiene confianza. Ahora piense bien: ¿cuál es el lema adecuado para la organización en la que trabaja? O ¿cuál es la visión que usted supone que su empresa desea construir para el futuro? ¿Cuál es, a final de cuentas, la misión de su empresa? Si su empresa aún no lo ha resuelto, no cabe duda que tiene un gran atraso frente a sus competidores y a su negocio.

VOLVAMOS AL CASO INTRODUCTORIO

MAINFRAME ELECTRÓNICA

Marina y Pedro decidieron que el primer paso sería hacer una serie de consultas a los empleados para saber cuáles consideraban la misión y la visión de la compañía. La idea era buscar el consenso de todos los empleados y, así, definir la misión y la visión de la organización y transformarlas en una brújula capaz de indicar cuál era el comportamiento correcto. Sería el paso inicial del proceso de cambio de la compañía. ¿Usted cómo podría ayudarlos?

transformar en realidad, la imagen de aquello que quienes trabajan en la organización querrían que fuese.

Además del carácter misionero, en las organizaciones modernas también existe un carácter visionario. La visión es la imagen que la organización tiene de sí misma y de su futuro. Es el acto de verse a sí misma en el tiempo y en el espacio. Toda organización debe tener una visión correcta de sí misma, de los recursos que tiene a su disposición, del tipo de relaciones que desea mantener con sus clientes y mercados, de lo que quiere hacer para satisfacer continuamente las necesidades y las preferencias de los clientes, de cómo alcanzar sus objetivos, de las oportunidades y desafíos que debe enfrentar, de sus principales agentes, de las fuerzas que la impulsan y de las condiciones en las cuales opera. En general, la visión está más bien orientada hacia aquello que la organización pretende ser que hacia lo que es en realidad. Muchas organizaciones consideran que la visión es el proyecto de lo que les gustaría ser dentro de cierto plazo de tiempo y cuál es el camino futuro que pretenden adoptar para llegar ahí. El término visión se utiliza para describir un sentido claro de futuro y la comprensión de las acciones necesarias para transformarlo rápidamente en éxito. La visión representa el destino que la empresa pretende transformar en realidad. ¿Por qué la visión es importante para las empresas modernas? Simplemente por el hecho de que hoy en día ya no controlan a las personas por medio de reglas burocráticas y la jerarquía de mando, sino por el compromiso con la visión y los valores compartidos. Cuando las personas conocen la visión que se pretende alcanzar, saben perfectamente hacia dónde ir y cómo hacerlo sin necesidad alguna de coerción.

La visión establece una identidad común en torno a los propósitos de la organización para el futuro, con el objeto de orientar el comportamiento de sus miembros respecto al destino que ésta desea construir y realizar. La congruencia resulta de la visión y no de los manuales

CASO DE APOYO

LA REVOLUCIÓN TECNOLÓGICA, UN CAMBIO CULTURAL[4]

La revolución tecnológica, con las telecomunicaciones al frente, constituirá uno de los paradigmas del futuro. Frontier Communications —la que fuera Rochester Telephone Corporation— ayudó a la invasión de grandes competidoras (como AT&T, MCI y Sprint) en su mercado local de telecomunicaciones. Sin una gran transformación cultural y un importante ajuste de sus productos, servicios y prácticas administrativas, Frontier no hubiera sobrevivido a la intensa transición en el mercado de las telecomunicaciones. Para realizar esta transformación, el presidente de la compañía, Ronald Bitner, propuso la visión siguiente: convertirse en la principal compañía de telecomunicaciones del mundo por medio de productos de gran calidad y un enfoque en el consumidor. Según él, "ninguna visión se puede realizar sin un grupo de empleados capaces y dedicados. Debemos hacer una evaluación crítica de las habilidades y las competencias que cada uno de nuestros empleados debe tener para poder avanzar. Ahí donde carezcamos de esa pericia, tenemos la obligación de traerla de fuera". Para facilitar esa transformación cultural, Bitner contrató a una directora de RH, Janet Sansone, para que liderara el esfuerzo para el cambio organizacional. Sansone sería la encargada de asegurar el cambio cultural, de crear e implantar modelos para que ocurriera y de hacer que los ejecutivos se concentraran en ese fin. Además, Sansone debería poner atención para que la estructura organizacional de la empresa se ajustara constantemente a las variaciones del sector. En el mercado de la telefonía local, Frontier tendría que volverse más competitiva. En el mercado de los interurbanos, Frontier adquirió otras empresas similares para convertirse en la quinta operadora más grande de Estados Unidos. Sansone trató de estructurar empresas locales competitivas en términos de costos, debido a los procesos organizacionales exigidos por las adquisiciones y las fusiones de Frontier. Además, evaluó las prácticas de la organización en función de la estrategia de la compañía. Según ella, el desafío de la planificación de los RH es integrar las prácticas de RH a la estrategia empresarial con el fin de obtener sinergia. En la adquisición o fusión de nuevas empresas, Sansone planteó algunas preguntas básicas, como:

- **¿El talento de la compañía adquirida agregará valor a Frontier?**
- **¿Las prácticas de RH (como remuneración, prestaciones, formación, evaluación, etc.) de la empresa adquirida son compatibles o correspondientes con las de Frontier?**
- **Si no son compatibles ni afines, ¿cuál será el costo de la integración?**
- **¿El estilo administrativo y la cultura organizacional de la compañía adquirida son congruentes con los de Frontier?**

Al elaborar estas preguntas Sansone coloca a los RH como un asociado estratégico, que integra su trabajo a los planes globales de la empresa.

PREGUNTAS

1. **¿Cómo afecta la visión de excelencia de Frontier a su política de RH?**
2. **¿Cómo ayuda la planificación de los RH de Frontier a su competitividad?**
3. **¿Usted qué haría en el lugar de Sansone?**

de organización que suelen proliferar en las empresas. La única manera de ir más allá de la diversidad cultural, lingüística y geográfica que caracterizan a las empresas globales es una visión común. La visión es el "pegamento" que da cohesión y coherencia y que garantiza la consonancia y la consistencia interna de la organización. La visión no debe ser el elemento que conserva el *statu quo*, sino que debe reflejar una postura no conformista —sin una aceptación complaciente— respecto a los resultados actuales de la empresa. Ese inconformismo permanente ante el *statu quo* es lo que produce la visión de la organización, es decir, aquello que pretende ser con la ayuda de las personas. La definición de hacia dónde se dirige la empresa debe ser objetiva, clara e inequívoca.

La falta de una visión de los negocios es enormemente perjudicial, porque desorienta a la organización y a

Objetivos de rutina	Objetivos del perfeccionamiento	Objetivos de innovación
• Entrenar 100 hombres/hora por semana • Producir 120 pelotas por minuto • Entrevistar a 120 candidatos • Mantener el índice de rotación en menos de 1% al mes • Mantener el índice de ausentismo en menos de 2% al mes • Mantener el nivel de satisfacción de los empleados en 85%	• Aumentar la calidad de los productos en 5% al año • Elevar el nivel de productividad del personal en 5% • Incrementar la relación de facturación por empleado de 210 dólares a 350 al año • Mejorar la atención al cliente • Acelerar el tiempo de entrega del pedido al cliente • Mejorar el clima organizacional	• Crear y desarrollar un producto nuevo al mes • Diseñar un nuevo programa de formación para vendedores dentro de un año • Obtener 100 sugerencias mensuales de los empleados • Fomentar que los empleados participen en las decisiones • Implantar un programa de calidad total

Figura 3.4 *Ejemplos de objetivos de rutina, de innovación y de perfeccionamiento.*

sus miembros en cuanto a sus prioridades en un entorno cambiante y competitivo. La visión sólo se podrá alcanzar cuando todos los que están dentro de la organización —y no sólo algunos de sus miembros— trabajen en conjunto y en consonancia para que ocurra.

La misión y la visión proporcionan los elementos básicos para la definición de los objetivos globales y la formulación de la estrategia organizacional, la cual funciona como medio para realizar la misión y para alcanzar los objetivos de la organización que se derivan de la visión de la empresa.

Objetivos de la organización

El objetivo es un resultado deseado que se pretende alcanzar dentro de un periodo determinado. Vimos que la visión de la organización se refiere a un conjunto de objetivos deseados por ella. De ahí el nombre de objetivos de la organización, los diferencia de los objetivos individuales deseados por las personas para obtener provecho personal.

La visión de la organización proporciona el enfoque del futuro y sienta las bases para la definición de los ob-

NOTAS

¿PARA QUÉ SIRVEN LOS OBJETIVOS DE LA ORGANIZACIÓN?[5]

Las organizaciones son unidades sociales que buscan alcanzar objetivos específicos. Según Etzioni, su razón es servir para esos objetivos. Un objetivo de la organización es una situación deseada que quiere alcanzar. Los objetivos de las organizaciones tienen varias funciones:

1. Como presentan una situación futura, indican la dirección que la organización procura seguir y definen las líneas maestras para las actividades de los participantes.
2. Constituyen una fuente de legitimidad que justifica las actividades de una organización y hasta su existencia.
3. Sirven de normas que permiten a los participantes y a los extraños comparar y evaluar el éxito de la organización, su eficiencia y su rendimiento.
4. Sirven como unidad de medida para verificar y comparar la productividad de la organización o de sus áreas, o incluso de sus participantes.

VOLVAMOS AL CASO INTRODUCTORIO

MAINFRAME ELECTRÓNICA

Una vez definidas la misión y la visión de la organización, Marina y Pedro deben formular los objetivos de la compañía. ¿Usted cómo les ayudaría en esa tarea?

jetivos de la organización que serán alcanzados. Los objetivos deben cumplir simultáneamente seis criterios:

1. *Enfocarse en el resultado* que se debe alcanzar y no en una actividad.
2. *Ser consistentes,* deben tener ligas congruentes con otros objetivos y las demás metas de la organización.
3. *Ser específicos,* estar circunscritos y bien definidos.
4. *Ser mensurables,* cuantitativos y objetivos.
5. *Referirse a un periodo determinado,* como día, semana, mes y número de años.
6. *Ser alcanzables,* deben ser enteramente posibles.

Existen tres tipos de objetivos: los de rutina, los de perfeccionamiento y los de innovación.

1. *Objetivos de rutina.* Son los del quehacer diario y que sirven como normas del desempeño del día a día.
2. *Objetivos de perfeccionamiento.* Son los que sirven para mejorar y respaldar los resultados actuales de la organización, con el objeto de perfeccionar e incrementar lo que ya existe.
3. *Objetivos de innovación.* Son los que incorporan o agregan algo totalmente nuevo a la organización.

No basta con tener objetivos de rutina y de perfeccionamiento. Son el mínimo. También es preciso plantear objetivos de innovación. Así, los objetivos globales de la organización conducen a la formulación de su estrategia.

Estrategia organizacional

La estrategia de la organización se refiere al comportamiento global de la empresa en cuanto a su entorno.

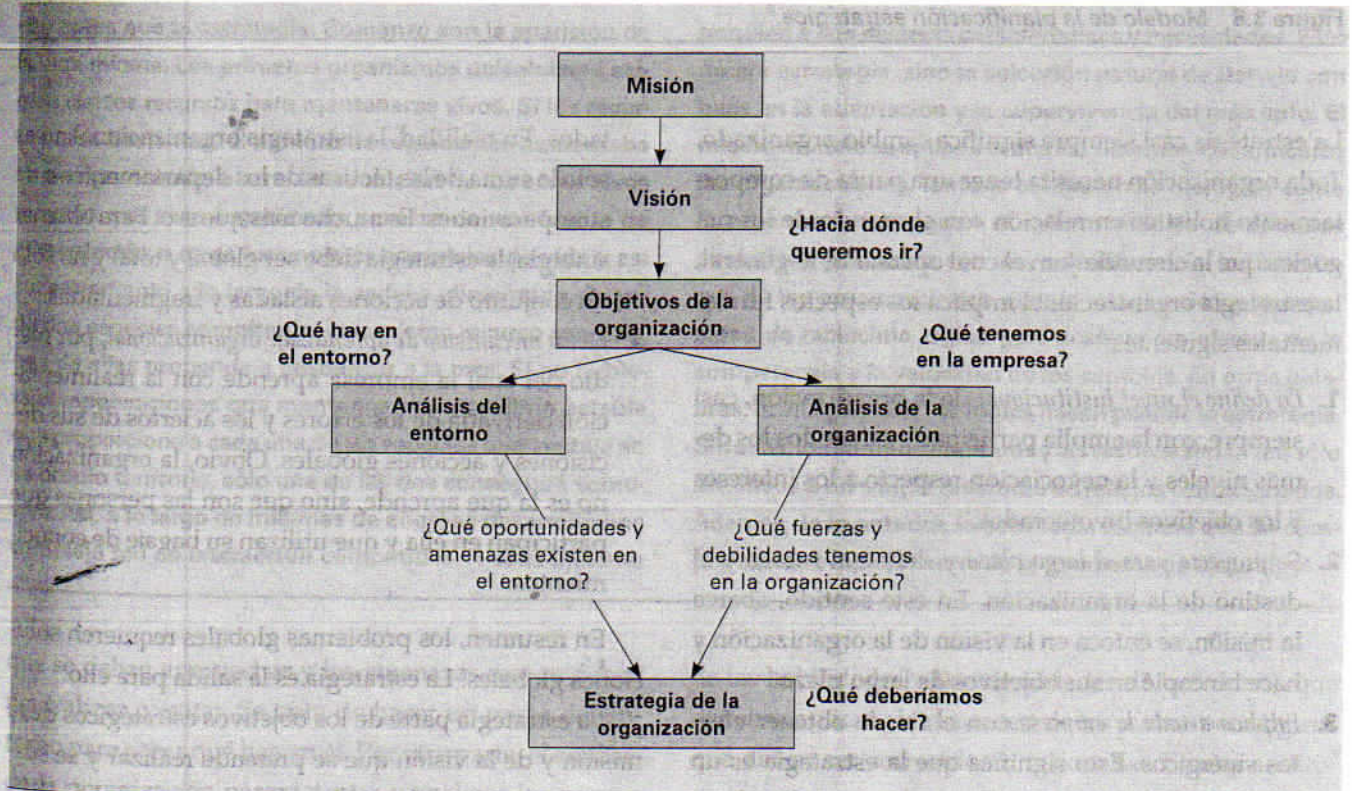


Figura 3.5 *Formulación de la estrategia organizacional.*

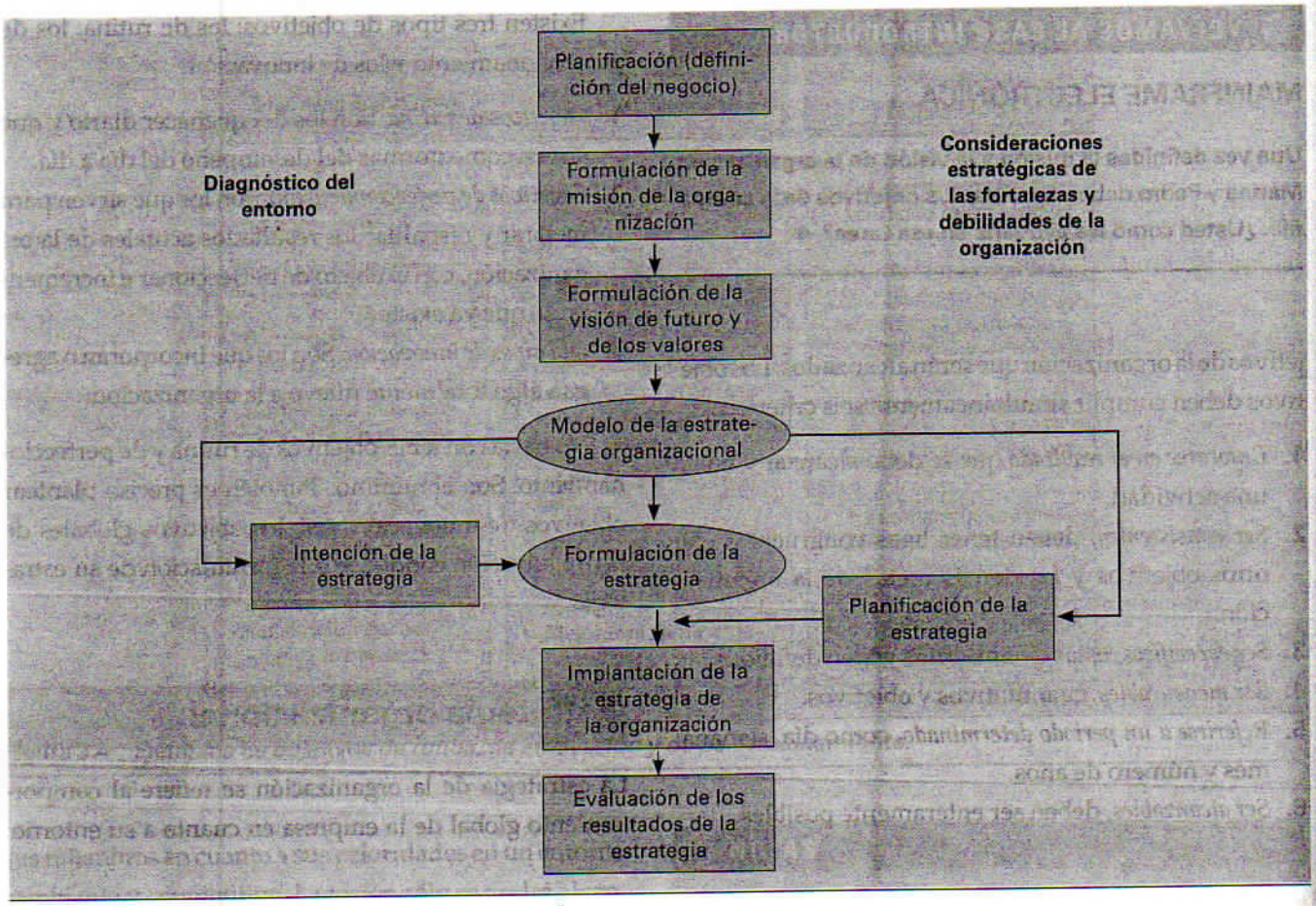


Figura 3.6 *Modelo de la planificación estratégica.*[7]

La estrategia casi siempre significa cambio organizado. Toda organización necesita tener una pauta de comportamiento holístico en relación con el mundo de los negocios que la circunda y en el cual opera. Por lo general, la estrategia organizacional implica los aspectos fundamentales siguientes:[6]

1. *La define el nivel institucional* de la organización, casi siempre, con la amplia participación de todos los demás niveles y la negociación respecto a los intereses y los objetivos involucrados.
2. *Se proyecta para el largo plazo* y define el futuro y el destino de la organización. En este sentido, abarca la misión, se enfoca en la visión de la organización y hace hincapié en sus objetivos de largo plazo.
3. *Implica a toda la empresa* con el fin de obtener efectos sinérgicos. Esto significa que la estrategia es un conjunto de esfuerzos convergentes, coordinados e integrados que tienen por objeto proporcionar resultados. En realidad, la estrategia organizacional no es sólo la suma de las tácticas de los departamentos o de sus operaciones. Es mucho más que eso. Para obtener sinergia, la estrategia debe ser global y total y no sólo un conjunto de acciones aisladas y fragmentadas.
4. *Es un mecanismo de aprendizaje organizacional*, por medio del cual la empresa aprende con la realimentación derivada de los errores y los aciertos de sus decisiones y acciones globales. Obvio, la organización no es la que aprende, sino que son las personas que participan en ella y que utilizan su bagaje de conocimientos.

En resumen, los problemas globales requieren soluciones globales. La estrategia es la salida para ello.

La estrategia parte de los objetivos estratégicos de la misión y de la visión que se pretende realizar y se sustenta en dos tipos de análisis. Por una parte, el análisis del entorno para identificar y analizar las oportunidades

VOLVAMOS AL CASO INTRODUCTORIO

MAINFRAME ELECTRÓNICA

El paso siguiente para desencadenar el proceso de cambio de Mainframe sería buscar una estrategia para realizar la misión, alcanzar la visión acariciada y lograr los objetivos de la organización. Marina y Pedro resolvieron que todos los empleados deberían participar en las discusiones respecto a la estrategia que adoptaría la empresa. Pero ¿cuál estrategia? Sin duda, no sería una estrategia conservadora y defensiva. ¿Usted cómo ayudaría a Pedro y Marina?

EVALUACIÓN CRÍTICA

LOS ORÍGENES DE LA ESTRATEGIA[8]

En 1934 el padre de la biología matemática, G. F. Gause, de la Universidad de Moscú, publicó sus experimentos con colonias de protozoarios del mismo género, colocadas en frascos con una cantidad limitada de nutrientes. Observó que cuando los microorganismos eran de especies diferentes, éstos conseguían sobrevivir y continuar vivos en conjunto. Sin embargo, cuando eran de la misma especie, no conseguían sobrevivir. Con ello, Gause definió el principio de la exclusión competitiva: dos especies que consiguen su sustento de forma idéntica no pueden coexistir en un entorno determinado.

La moraleja de la historia: la competencia existió mucho antes que la estrategia. Comenzó con la aparición de la vida misma. Los primeros organismos unicelulares exigían ciertos recursos para mantenerse vivos. Si los recursos eran bastantes, el número de organismos aumentaba de una generación a otra. La evolución de los seres vivos provocó que esos organismos pasaran de una fuente de alimentación a otras formas más complejas de vida y así sucesivamente a lo largo de la cadena alimentaria. Cuando dos especies compiten por un mismo recurso esencial, una de ellas propende a desbancar a la otra. Si no hubiera compensaciones que mantengan un equilibrio estable que proporcione a cada una de las especies una ventaja en su propio territorio, sólo una de las dos conseguirá sobrevivir. Así, a lo largo de millones de años, se desarrolló una compleja red de interacción competitiva. A cada instante millares de especies se extinguen y otros millares surgen en el planeta.

Pero ¿qué explica una abundancia tan grande de especies? La variedad. Cuanto más rico sea el ambiente, tanto mayor será el número de variables significativas que pueden brindar a cada especie una ventaja única. Sin embargo, también, cuanto más rico sea el ambiente, tanto mayor será el número de competidores y más aguerrida la competencia. Durante millones de años la competencia natural no tuvo necesidad de implicar estrategias. Debido al azar y a la ley de las probabilidades los competidores encontraban las combinaciones de recursos que mejor correspondían a sus diversas características y necesidades. Esto no era estrategia, sino la selección natural de Darwin con base en la adaptación y la supervivencia del más apto. El mismo modelo se aplica a todos los sistemas vivos, incluso las organizaciones. Tanto la competencia biológica como la organizacional siguen el mismo modelo de cambios evolutivos graduales, con una sola diferencia: los estrategas de las organizaciones usan la imaginación y la capacidad de raciocinio lógico para acelerar los efectos de la competencia y la velocidad de los cambios. En otras palabras, la imaginación y la lógica hacen posible la estrategia. Sin ellas, los comportamientos y las tácticas serían tan sólo intuitivos o un simple resultado de reflejos condicionados. Además de lo anterior, la estrategia requiere que se comprenda la compleja trama de la competencia natural.

que se deben aprovechar y las amenazas que se deben neutralizar o evitar. Se trata de hacer un mapa del entorno para saber qué hay en él. Por otra parte, el análisis de la organización para detectar y analizar los puntos fuertes y débiles de la empresa. Se trata de una auditoría de las habilidades y las capacidades de la empresa que se deben aplicar plenamente y de los puntos neurálgicos que deben ser corregidos o mejorados. Es una auditoría interna para saber cuál es la vocación de la empresa y no que puede ser más exitosa. Las personas pueden

constituir su punto fuerte —la principal ventaja competitiva de la empresa— o su punto débil —la principal desventaja competitiva— dependiendo de la manera en que son administradas.

La estrategia organizacional es el comportamiento de la empresa ante el entorno, procura aprovechar las oportunidades potenciales del entorno y de neutralizar las amenazas potenciales que rondan sus negocios. Es puro juego de cintura. Además de ello, la estrategia organizacional tiene sus derivaciones: refleja la forma en que la empresa procura maximizar sus fuerzas reales y potenciales y minimizar sus debilidades reales y potenciales.

La estrategia organizacional es un conjunto de maniobras que se desarrolla en un entorno competitivo; es decir, debe aprovechar las oportunidades externas y esquivar las amenazas del entorno, al mismo tiempo que busca aplicar intensamente las fuerzas internas y corregir las debilidades internas. La estrategia representa el camino que elige la empresa para enfrentar las turbulencias externas y aprovechar sus recursos y competencias de la mejor manera posible. Cuanto mayor sea el cambio del entorno, tanto más necesaria será la acción estratégica, que debe ser ágil y flexible para aglutinar y permitir la rápida adopción de nuevos caminos y nuevas salidas. Ésta es la razón que explica el éxito de las empresas que saben sacar provecho de las situaciones y las circunstancias. Juego rápido y arranques veloces.

Como muestra la figura 3.7, la estrategia organizacional se mezcla con toda la organización. A partir de la misión y la visión de futuro, la estrategia debe alinear la estructura y la cultura de la organización. Es decir, tanto la estructura como la cultura deben ceñirse a la estrategia para que su ejecución tenga éxito. Además, los procesos de la organización deben alinearse con la estrategia para que se puedan alcanzar los objetivos.

La estrategia debe funcionar como un programa global para la consecución de los objetivos y debe obtener el consenso general y ser capaz de motivar e involucrar a todos sus colaboradores. Debe tener amplia difusión para que sirva como hilo conductor de la acción organizacional.

NOTAS

¿QUIÉN APLICA LA ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL?

La estrategia organizacional no puede estar sólo en la cabeza de los dirigentes de la organización. Debe estar también en la cabeza y el corazón de todas las personas. Las personas son las que implantan, realizan y obtienen resultados. Para que la estrategia organizacional tenga una correcta implantación y alcance los fines que se propone, debe ser entendida y comprendida por la generalidad de los miembros de la organización, de modo que todos conozcan el sentido de su esfuerzo y dedicación personal. Aquí reside uno de los mayores desafíos de la administración de recursos humanos. Existen estrategias implícitas que sólo están en la cabeza de los dirigentes y que, como no son conocidas por las demás personas, no son capaces de movilizar ni dinamizar talentos ni competencias y se convierten en un factor de dispersión de energía y no en un elemento de integración, sinergia y enfoque.

La estrategia debe estar en las mentes y en los corazones de las personas para que se transforme en acción y en resultados concretos.

Las ramificaciones de la estrategia

La estrategia debe ser planificada. Requiere de una planificación estratégica para entrar en acción; en general, ésta deriva en planes tácticos y éstos en planes operativos.

1. *La planificación estratégica* se refiere a la organización como un todo e indica la manera en que se debe formular y ejecutar la estrategia. Sus principales características son:
   a) Es holística y sistémica e involucra a toda la organización en relación con el entorno.
   b) Su horizonte temporal es de largo plazo.
   c) La define la cúpula de la organización.
2. *La planificación táctica* se refiere al campo medio de la organización para cada unidad organizacional o departamento de la empresa. Sus características son:

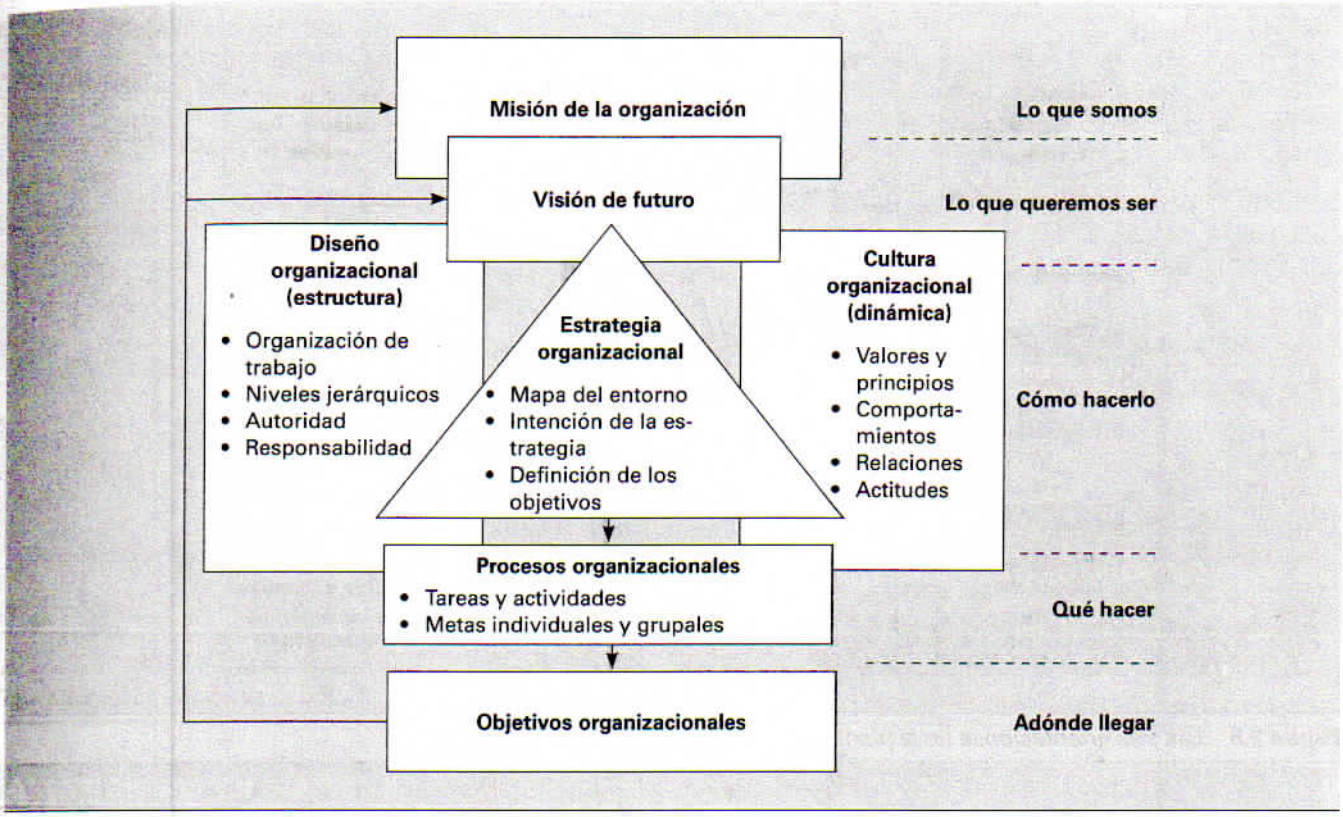


Figura 3.7 *Las derivaciones de la estrategia empresarial.*[9]

a) Indica la participación de cada unidad en la planificación global. Se refiere a cada área o departamento de la empresa.

b) Su horizonte temporal es el mediano plazo, generalmente un año.

c) Se define por cada unidad de la organización como contribución a la planificación estratégica.

3. *La planificación operativa* se refiere a la base de la organización e involucra a cada una de las tareas o actividades de la empresa. Sus características son:

a) Indica cómo cada tarea, operación o actividad contribuirá a la planificación táctica de la unidad o departamento.

b) Su horizonte temporal es de corto plazo, por lo habitual un mes.

c) Se define en exclusiva para cada tarea, operación o actividad.

La planificación estratégica se enfoca en la estabilidad para asegurar la continuidad del comportamiento actual, en un ambiente previsible. También se enfoca en mejorar el comportamiento a efecto de asegurar la reacción adecuada ante las frecuentes amenazas de un ambiente más dinámico e incierto. Incluso se puede enfocar en las contingencias, con el propósito de anticipar los hechos que podrían suceder en el futuro y de identificar las acciones correctas para enfrentarlas.

Puesto que la planificación se subordina a una filosofía de acción, Ackoff[10] 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, porque la planificación difícilmente tratará de hacer cambios radicales en la organización. Su importancia radica en conservar las prácticas vigentes. La planificación conservadora o defensiva 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.

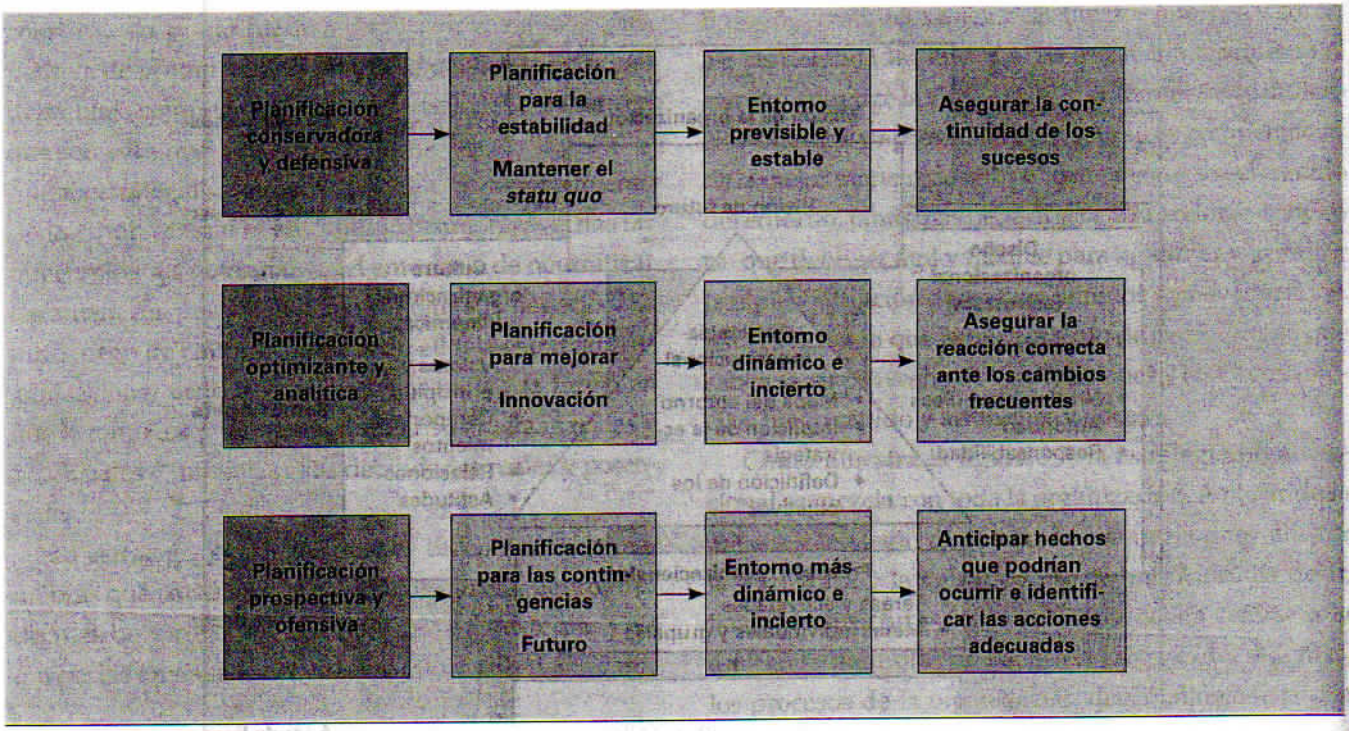


Figura 3.8 *Las tres orientaciones de la planificación estratégica.*

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 para la organización, ya sea al minimizar los recursos para alcanzar determinado desempeño u objetivo, ya sea al maximizar el desempeño para utilizar mejor los recursos disponibles. La planificación optimizante o analítica se basa en un interés por mejorar las prácticas vigentes de la organización. Su base es incremental porque pretende mejorar continuamente las operaciones, de modo que mejoren día con día.
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. La planificación prospectiva u ofensiva es lo contrario de la planificación retrospectiva. Su base es la adhesión al futuro con objeto de adaptarse a las nuevas demandas del entorno y de prepararse para las contingencias futuras.

En todos los casos, la planificación consiste en tomar anticipadamente decisiones. Se trata de decidir ahora lo que se hará antes de que ocurra la acción necesaria. No se trata de la previsión de las decisiones que se deberán tomar en el futuro, sino de la toma de decisiones que producirán efectos y consecuencias futuras.

Planificación estratégica de RH

Uno de los aspectos más importantes de la planificación de RH es la alineación de la función de la administración de recursos humanos (ARH) con la estrategia organizacional. Se precisa de traducir los objetivos y las estrategias de la organización a objetivos y estrategias de la ARH, mediante la planificación estratégica de RH.

La planificación estratégica de RH debe formar parte integrante de la planificación estratégica de la organización. Casi siempre, la primera busca una forma de integrar la función de la ARH a los objetivos globales de la empresa, como muestra la figura 3.10. A toda estrategia organizacional determinada corresponde una planificación estratégica de RH, perfectamente integrada e involucrada.

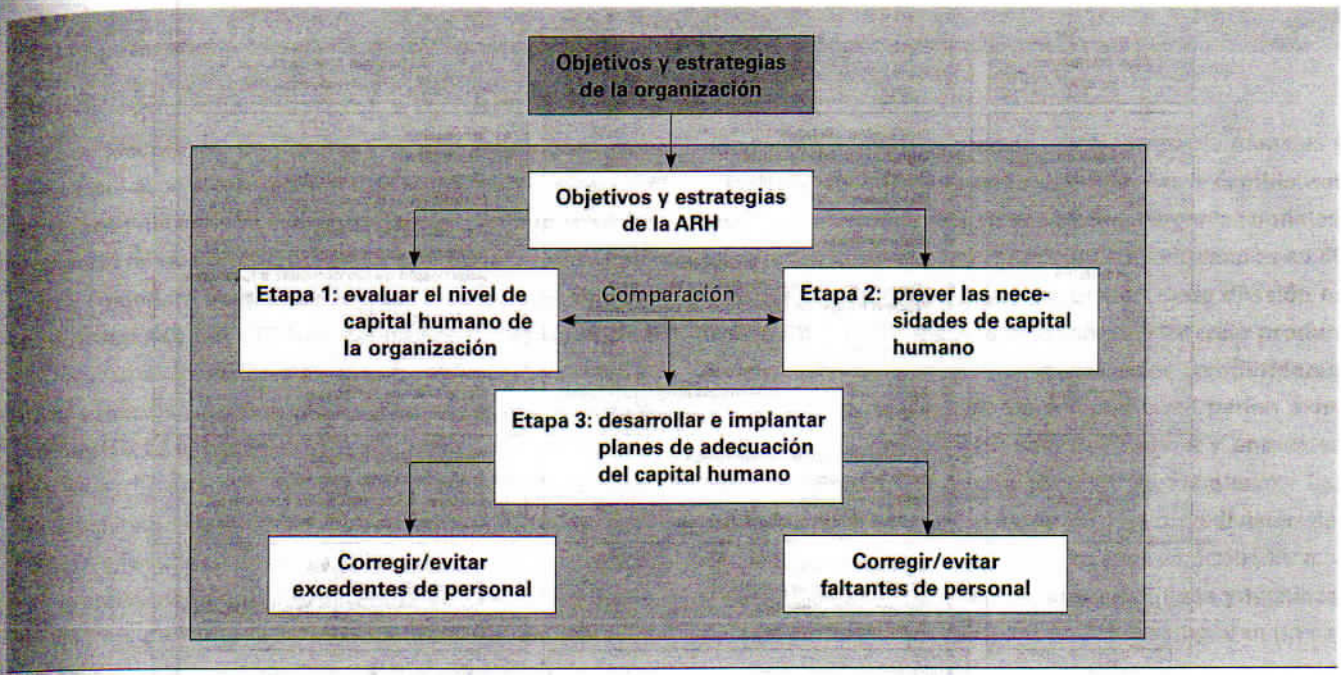


Figura 3.9 *Los pasos de la planificación estratégica de RH.*[11]

LA ARH HOY EN DÍA

PERFILES ESTRATÉGICOS DE LA ARH

Empresas como Lincoln Electric, Hewlett-Packard (HP) y Texas Instruments son ejemplos de diferentes perfiles estratégicos que muestran el comportamiento que observan las empresas ante el entorno que las envuelve. Detrás de esos comportamientos estratégicos están diferentes características de la ARH. Como muestra la figura 3.11, esas empresas son casos clásicos de adecuación y compatibilidad de los objetivos de RH y los objetivos globales de la organización.

NOTAS

¿QUIÉN PLANIFICA LA FUERZA DE TRABAJO?

En la mayor parte de las empresas industriales, la planificación de la "mano de obra directa" (personal por horas o asalariado, directamente ligado a la producción industrial y ubicado en el nivel de las operaciones) al corto plazo está a cargo del departamento responsable de la planificación y el control de la producción (PCP). Al programar la producción, la PCP se divide, de forma lógica, en la programación de máquina y equipamientos, de materiales y de la programación de la MDO (mano de obra directamente involucrada en la producción) para cumplir los programas de producción. Por otra parte, la planificación de la llamada "mano de obra indirecta", o MOI (personal de supervisión de oficina, de ventas, etc.) queda a criterio de los distintos departamentos de la organización o se encarga al área de organización y métodos (OyM), sobre todo cuando se trata de personal de oficina o de organizaciones que no son industriales (prestadoras de servicios), como bancos, empresas comerciales, etc. No obstante, sea el departamento de PCP o de OyM, o cual fuere, la planificación del personal se efectúa con criterios de racionamiento estrictamente técnicos y con un enfoque cuantitativo. El departamento de RH no siempre participa en su elaboración y recibe su resultado como algo listo y terminado.

Área estratégica de ARH	Estrategia conservadora y defensiva	Estrategia prospectiva y ofensiva
Flujos de trabajo	• Producción eficiente • Importancia en el control • Descripciones explícitas de los puestos • Planificación detallada del puesto	• Innovación • Flexibilidad • Clases amplias de puestos • Planificación difusa del puesto
Admisión	• Reclutamiento interno • DRH decide respecto a la selección • Importancia en las calificaciones técnicas • Proceso formal de admisión y de socialización	• Reclutamiento externo • Gerente decide respecto a la selección • Adecuación de las personas a la cultura • Proceso informal de integración y de socialización
Separación de empleados	• Renuncias • Congelación de contrataciones • Apoyo continuo a los despedidos (*outplacement*) • Política de preferencia para la readmisión	• Licencias • Reclutamiento cuando sea necesario • Separaciones sin apoyo • Ningún trato preferencial
Evaluación del desempeño	• Estandarización de la evaluación • Evaluación como medio de control • Enfoque estrecho • Dependencia exclusiva del superior	• Evaluación a la medida • Evaluación como desarrollo • Evaluación con múltiples propósitos • Múltiples formas para la evaluación
Formación	• Capacitación individual • Capacitación en el puesto • Capacitación específica • Comparar habilidades	• Capacitación en equipo • Capacitación externa • Capacitación genérica para la flexibilidad • Construir habilidades
Recompensas	• Salario fijo • Salario con base en el puesto • Salario con base en la antigüedad • Decisiones salariales centralizadas	• Salario variable • Salario con base en el individuo • Salario con base en el desempeño • Decisiones descentralizadas

Figura 3.10 *Comparación de las estrategias de la ARH y las estrategias de la empresa.*[12]

Características de la organización	Lincoln Electric conservadora/defensiva	Hewlett-Packard prospectiva/ofensiva	Texas Instruments optimizante/analítica
Estrategia de producto/mercado	Línea de productos limitada y estable, mercado previsible	Línea amplia y cambiante de productos, mercado cambiante	Línea de productos estable y cambiante; mercado híbrido
Investigación y desarrollo	Limitada al desarrollo de productos	Amplia, da importancia a ser la primera del mercado	Enfocada, da importancia a ser la segunda del mercado
Producción	Volumen elevado/bajo costo; hace hincapié en la eficiencia y la ingeniería de procesos	A la medida y prototípica; hace hincapié en la eficacia y el diseño del producto	Volumen elevado/bajo costo; hace hincapié en la ingeniería de procesos
Marketing	Limitado a las ventas	Enfocado ostensiblemente a las investigaciones de mercado	Campañas extensivas de marketing
Actividades de ARH			
Papel básico	Mantener	Emprendedor	Coordinación
Planificación de RH	Formal y amplio	Informal y limitado	Formal y amplio
Reclutamiento y selección	Interno	Externo	Interno y externo
Formación	Construcción de habilidades	Identificación y aplicación de habilidades	Construcción y aplicación de habilidades
Remuneración	Relaciones internas de salarios; equidad interna	Relaciones externas; competitividad externa	Consistencia interna y externa para garantizar la competitividad
Evaluación del desempeño	Orientada al proceso; enfoque en las necesidades de capacitación; evaluación individual y grupal	Orientada a los resultados; enfoque en las necesidades de personas; evaluación corporativa y divisional	Orientada al proceso; necesidades de formación y de personal; evaluación grupal o divisional

Figura 3.11 *Comparación de perfiles estratégicos.*[13]

CASO DE APOYO

EMPRESAS DEFENSIVAS Y EMPRESAS OFENSIVAS[14]

Lincoln Electric es una compañía estadounidense que fabrica productos eléctricos y que adoptó una estrategia organizacional conservadora y defensiva. Definió su nicho en el sector de los productos eléctricos (generadores, equipos de soldadura y suplementos) y, en sus 70 años de vida, se ha esforzado por mejorar sus procesos de producción y la calidad de los productos, abatiendo costos para tener precios más bajos y proporcionar un excelente servicio a los clientes. La estrategia organizacional defensiva de Lincoln se complementa con una estrategia de RH adecuada. Su sistema de incentivos recompensa la producción elevada y la calidad de los servicios con salarios y bonos. Sus empleados ganan casi el doble que el promedio de los salarios de compañías estadounidenses similares. La estrategia de RH de Lincoln ayuda a la compañía a tener una participación estable del mercado con un crecimiento moderado, pero firme. Se basa en el desarrollo interno de los recursos humanos. Los empleados pasaron por procesos de selección, contratación y formación cuidadosos, y se espera que permanezcan en la compañía mucho tiempo o toda su vida profesional. De ahí la garantía de empleo al largo plazo y el hincapié que se hace en las promociones internas. El papel del departamento de RH se orienta a la descripción de puestos, a la selección, colocación, evaluación y a la formación a largo plazo como servicios fundamentales. Así, el departamento de RH se encarga de que el diseño de puestos permanentes encaje con el sistema de incentivos. Lincoln es una compañía muy integrada y requiere insumos previsibles de recursos humanos, planificación equilibrada de los RH y mantenimiento regular, por medio de una política conservadora y estable.

Por otra parte, Hewlett-Packard (HP), con domicilio en Palo Alto, California, fabrica productos electrónicos de *tecnología avanzada* en Silicon Valley. HP adoptó una estrategia organizacional ofensiva y prospectiva y la idea de que las grandes ganancias sólo serán posibles si los productos pasan con rapidez del proyecto al mercado. HP registró una rápida expansión gracias a una estrategia ofensiva y prospectiva, con la adopción de pequeñas y cambiantes divisiones de productos en sus bloques organizacionales. La compañía cuenta con más de 60 000 empleados en 60 divisiones o unidades organizacionales. Cada división es totalmente autónoma y autosuficiente para crear productos con una ventaja tecnológica sobre los competidores. Cuando los productos de los competidores tienen éxito y alcanzan la etapa de HP, sale de la arena y enfoca su atención en otros proyectos para productos nuevos. Las unidades de RH al nivel corporativo o de cada división tienen la tarea constante de generar nuevos equipos y buscar y desarrollar nuevos recursos administrativos y técnicos. En este contexto, las unidades de RH desempeñan un papel emprendedor y ayudan a identificar y desarrollar habilidades y talentos humanos cruciales para los nuevos negocios. En HP los recursos humanos se obtienen en el exterior y se invierten en infinidad de unidades y divisiones y son desarrollados internamente. La estrategia global de RH de HP se caracterizaría por la búsqueda incesante de talentos humanos.

Mientras que Lincoln adoptó una estrategia defensiva y conservadora, HP adoptó una ofensiva e innovadora. Detrás de cada una de ellas la locomotora de la orientación estratégica tiene un departamento de RH con diferente perfil.

PREGUNTAS

1. ¿Qué papel desempeña la ARH en la estrategia empresarial defensiva y conservadora?
2. ¿Qué papel desempeña la ARH en la estrategia empresarial ofensiva e innovadora?
3. ¿Qué papel desempeña la ARH en la estrategia empresarial optimizante y analítica?
4. ¿Cómo vinculan Lincoln, HP y Texas Instruments las estrategias de ARH con las estrategias organizacionales?

La planificación estratégica de RH se refiere a la forma como la función de ARH contribuye a alcanzar los objetivos de la organización y, al mismo tiempo, favorece e incentiva la consecución de los objetivos individuales de los empleados. Se trata de alinear los talentos y las competencias con las necesidades de la organización.

La planificación estratégica de RH es un proceso de decisión referente a los recursos humanos que se nece-

sitan para alcanzar los objetivos de la organización dentro de un periodo determinado. Se trata de definir con anticipación la fuerza de trabajo y los talentos humanos que serán necesarios para realizar la acción futura de la organización. Sin embargo, la planificación de recursos humanos no siempre es responsabilidad del departamento de personal de la organización, a pesar de su importancia.

Las bases de la planificación de RH son: la demanda de trabajo y el suministro de trabajo. Lo que se necesita y lo que se puede son las dos caras de la moneda. La figura 3.12 da una idea de las bases de la planificación de RH.

Modelos de planificación de RH

La planificación estratégica de RH ya no se restringe a la cantidad de personas que se necesitan para las operaciones de la organización. Implica mucho más que eso. Debe lidiar con las competencias disponibles y con las necesarias para el éxito de la organización; los talentos, la definición de los objetivos y las metas que se deben alcanzar; la creación de un clima y una cultura corporativa favorables para alcanzar los objetivos; la arquitectura organizacional adecuada, el estilo de administración, las recompensas y los incentivos recibidos por alcanzar los objetivos; la definición de la misión y la visión de la or-

NOTAS

LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DEBE SER HOLÍSTICA

La planificación estratégica de RH se debe formular junto con la planificación estratégica de la compañía, como si las dos fueran una sola cosa, para garantizar la plataforma a la que nos referimos. Cuando la planificación estratégica de RH se hace después de efectuar la planificación estratégica de la empresa y se trata de ceñirla a efecto de que contribuya a su implantación, ésta recibe el nombre de planificación de adaptación de RH. Esto significa fragmentar la planificación estratégica, que no debe ser una tela de retazos, sino el trabajo integrado de toda la organización.

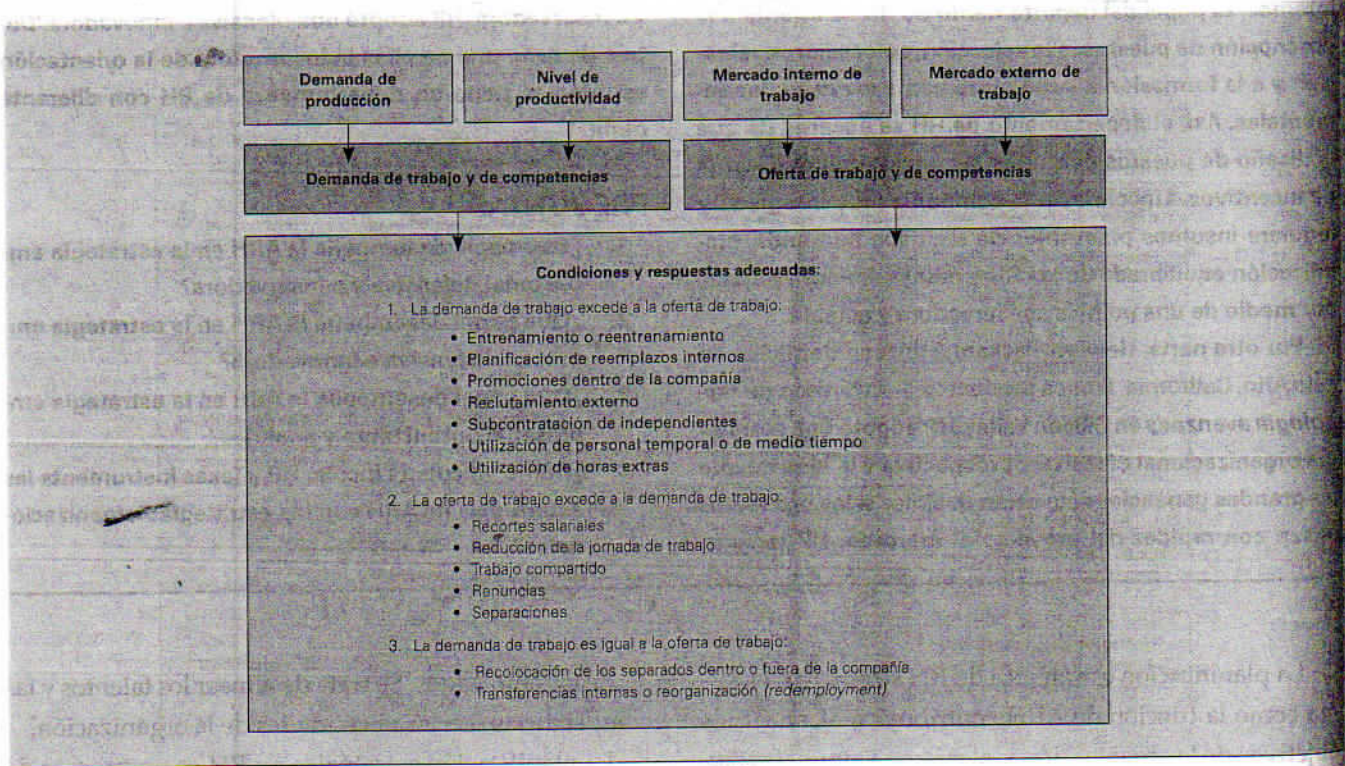


Figura 3.12 *Las bases de la planificación estratégica de la ARH.*[14]

En el otro extremo, cuando la planificación estratégica de RH se hace aisladamente por los especialistas del área y sin preocupación o articulación alguna con la planificación estratégica de la organización, con una planificación introvertida y orientada a la función de RH, entonces recibe el nombre de planificación autónoma y aislada de RH. Funcionará como un extraño en el nido. Ambas (la planificación de adaptación y la autónoma) no funcionan bien debido a que no están perfectamente integradas. Lo ideal es la planificación estratégica de RH integrada a la planificación estratégica de la organización.

ganización y una plataforma que permita a los gerentes, como administradores de recursos humanos, trabajar con sus equipos de manera eficiente y eficaz.

Hemos visto que la planificación estratégica se descompone (y no se construye) en planes tácticos y éstos en planes operativos. Tan sólo para efecto didáctico, comenzaremos por los planes operativos.

Modelos operativos de la planificación de RH

Casi siempre las organizaciones utilizan los modelos operativos para planificar la ARH. Se trata de modelos cuantitativos y simples, con base en experiencias anteriores, fundados en datos estadísticos o en hechos pasados. Por lo general se restringen al nivel operativo de la organización.

Existen varios modelos operativos para la planificación de RH. Algunos son genéricos y abarcan a toda la organización, mientras que otros son específicos para ciertos niveles o unidades. Veamos algunos de ellos.

1. Modelo con base en la obtención estimada del producto o servicio

Parte de que el personal necesario es una variable que depende de la producción estimada del producto (si es una industria) o del servicio (si es una organización no industrial). La relación entre las dos variables —número

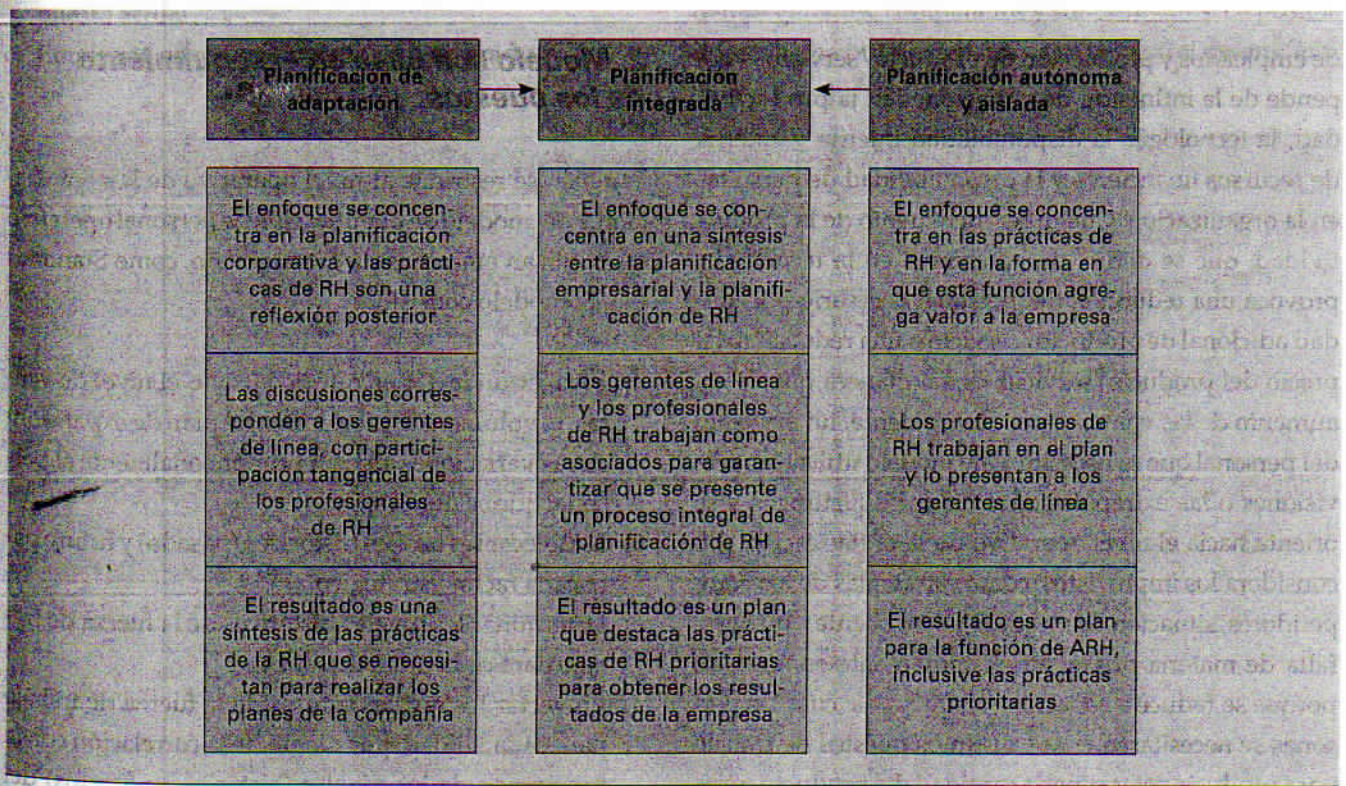


Figura 3.13 *Alternativas para la fusión de la planificación estratégica y la de RH.*[15]

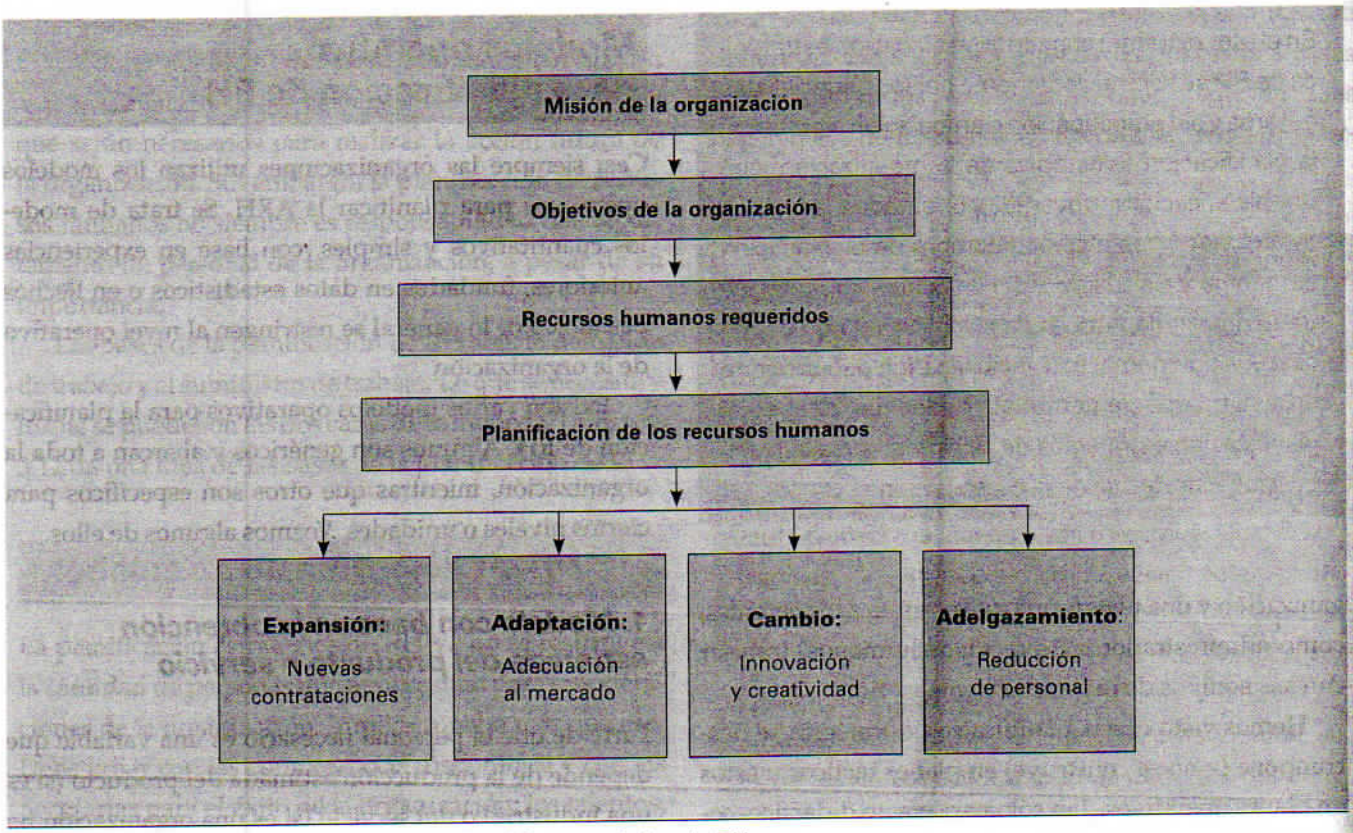


Figura 3.14 *Las alternativas de la planificación estratégica de RH.*

de empleados y producción de producto/servicio— depende de la influencia de variaciones en la productividad, la tecnología, la disponibilidad interna y externa de recursos financieros y la disponibilidad de personas en la organización. Cualquier incremento de la productividad, que se deriva de un cambio en la tecnología, provoca una reducción del personal necesario por unidad adicional de producto/servicio o una reducción del precio del producto/servicio, de tal manera que dé un aumento de las ventas y, por consiguiente, un aumento del personal que se necesite. Este modelo utiliza las previsiones o las extrapolaciones de datos históricos y se orienta hacia el nivel operativo de la organización. No considera los imprevistos, como estrategias de los competidores, situación de mercado de los clientes, huelgas, falta de materia prima, etc. Externamente es limitado porque se reduce a aspectos cuantitativos: cuántas personas se necesitarán en los distintos puestos de trabajo para producir determinada cantidad del producto o servicio que ofrece la organización.

2. Modelo con base en el seguimiento de los puestos

También se restringe al nivel operativo de la organización. Es el modelo de planificación de personal operativo que utilizan empresas de gran tamaño, como Standard Oil. El modelo consiste en:

a) Escoger un factor estratégico (como el nivel de ventas, el volumen de producción, el plan de expansión) cuyas variaciones afectan proporcionalmente al personal que se necesitará.
b) Establecer los niveles históricos (pasado) y futuro para cada factor estratégico.
c) Determinar los niveles históricos de la fuerza de trabajo para cada unidad.
d) Proyectar los niveles futuros de la fuerza de trabajo para cada unidad, por medio de la correlación con la proyección de los niveles (históricos y futuros) del factor estratégico correspondiente.

Algunas compañías, como IBM, prefieren calcular el total de personal operativo que necesitarán con base en proyecciones de ciertos segmentos (o familias) de puestos de su fuerza de trabajo que presentan variaciones mayores. Sus limitaciones son similares al modelo con base en la producción estimada de producto/servicio.

3. Modelo de sustitución de los puestos clave

Es un modelo que recibe el nombre de mapas de sustitución u organigramas de carreras (llamado también gráfica de reemplazo) para la planificación de empleados. Se trata de una representación visual de quién sustituiría a quién ante la eventualidad. Para montar el sistema se requiere de un organigrama con información provista por el sistema de información administrativa que veremos en el capítulo 17 de este libro. Cada rectángulo del organigrama contiene el nombre del empleado y algunas informaciones para tomar la decisión. Cada empleado se clasifica con tres opciones para promoción:

a) Empleado listo para la promoción inmediata
b) Empleado que requiere mayor experiencia en el puesto actual
c) Empleado con un reemplazo ya preparado

Además de lo anterior, el desempeño de cada empleado se evalúa de la manera siguiente:

1. Desempeño excepcional
2. Desempeño satisfactorio
3. Desempeño regular
4. Desempeño deficiente

Cada rectángulo del organigrama de sustitución contiene el nombre y la edad del empleado que sigue al superior y, en el siguiente, el nombre de los posibles sustitutos, con sus nombres y edades, antecedidos por la clasificación de su posibilidad de promoción y evaluación del desempeño. Algunas organizaciones incluyen también los programas de capacitación y desarrollo de las personas para mejorar su posibilidad de promoción.

La figura 3.15 considera la información mínima para tomar la decisión en futuras sustituciones dentro de la organización, en función del estatus de los distintos candidatos internos. Este estatus depende de dos variables: el desempeño actual y la posibilidad de promoción. El desempeño actual se obtiene por medio de evaluaciones del desempeño, así como por las opiniones de los demás gerentes, compañeros y subordinados. La posibilidad de una promoción futura se basa en el desempeño

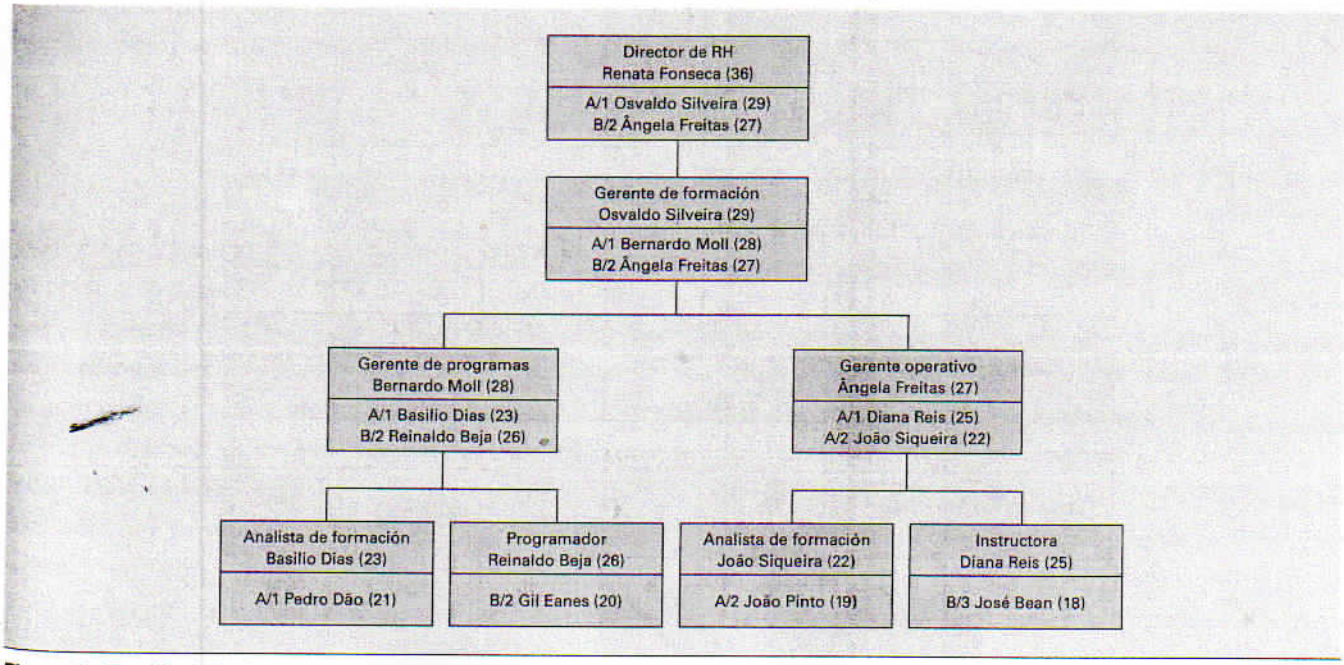


Figura 3.15 *Modelo de sustitución de puestos clave.*

actual y en las estimaciones del éxito futuro en las nuevas oportunidades. Muchas empresas utilizan sistemas complejos de tecnología de la información, con inventarios y registros que ofrecen formación escolar, experiencia profesional anterior, puestos ocupados, desempeño, aspiraciones, objetivos personales, etc. En realidad, este modelo funciona como un plan de carreras.

4. Modelo con base en el flujo de personal

Es un modelo que hace un mapa del flujo de las personas en el interior, a través y hacia fuera de la organización. El análisis histórico del movimiento de entradas, salidas, promociones y transferencias internas de colaboradores permite predecir al corto plazo el personal que necesitará la organización, si no hubiera cambios en el contexto. Se trata de un modelo vegetativo y conservador, de naturaleza contable y cuantitativa, propio de organizaciones estables y sin planes de expansión, en las cuales la preocupación es dar continuidad al quehacer diario, como presenta la figura 3.16.

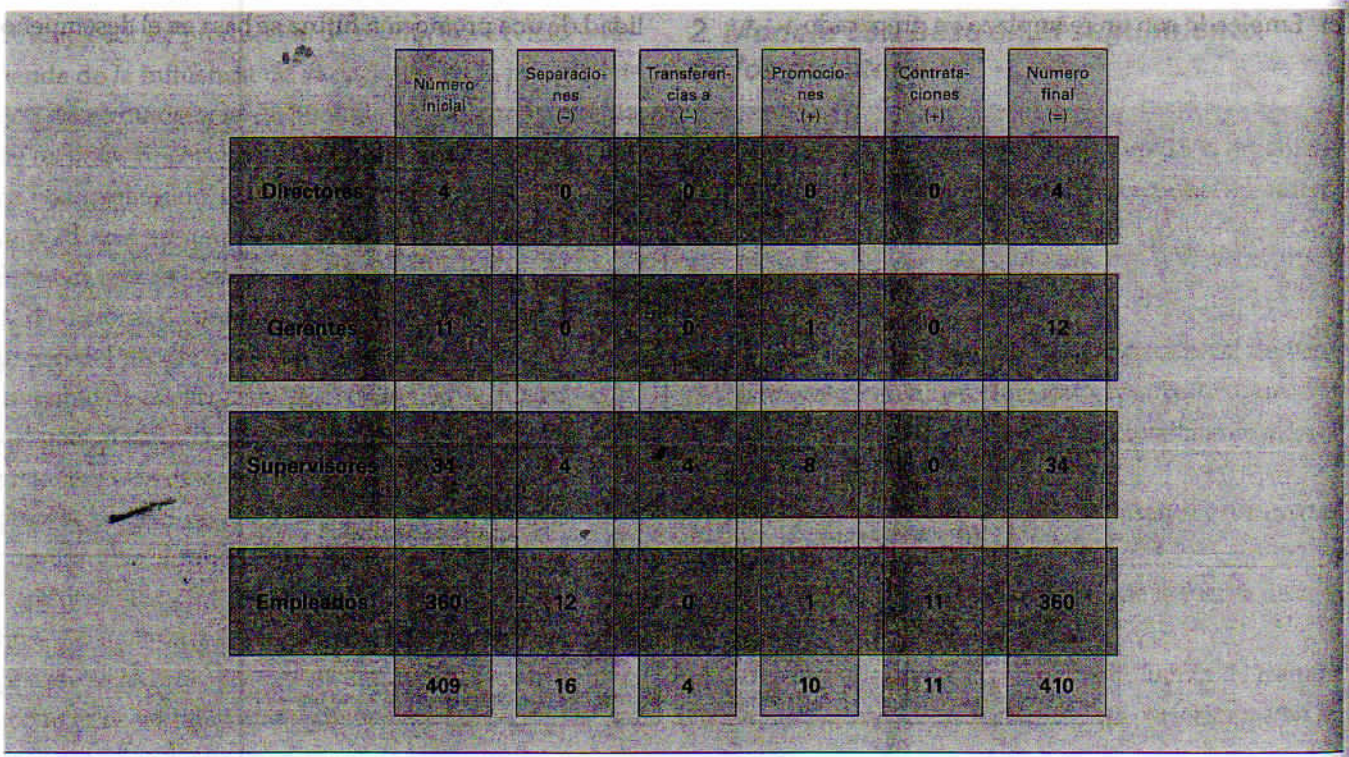
Este modelo puede anticipar las consecuencias de contingencias como la política de promociones de la organización, el aumento de rotación o las dificultades de reclutamiento, etc. Es muy útil para el análisis de las consecuencias del plan de carreras, cuando la organización adopta una política consistente en este sentido. No obstante, sus limitaciones son evidentes porque sólo se trata de un modelo cuantitativo.

5. Modelo de planificación operativa integral

Es un modelo más amplio e incluyente en comparación con los anteriores. Desde el punto de vista del suministro de insumos humanos, la planificación operativa integral toma en cuenta cuatro factores o variables, a saber:

a) El volumen de producción planificado por la organización.

b) Los cambios tecnológicos dentro de la organización que alteran la productividad del personal.



	Número inicial	Separaciones (–)	Transferencias a (–)	Promociones (+)	Contrataciones (+)	Número final (=)
Directores	4	0	0	0	0	4
Gerentes	11	0	0	1	0	12
Supervisores	34	4	4	8	0	34
Empleados	360	12	0	1	11	360
	409	16	4	10	11	410

Figura 3.16 *Planificación de RH con base en el flujo de personal.*

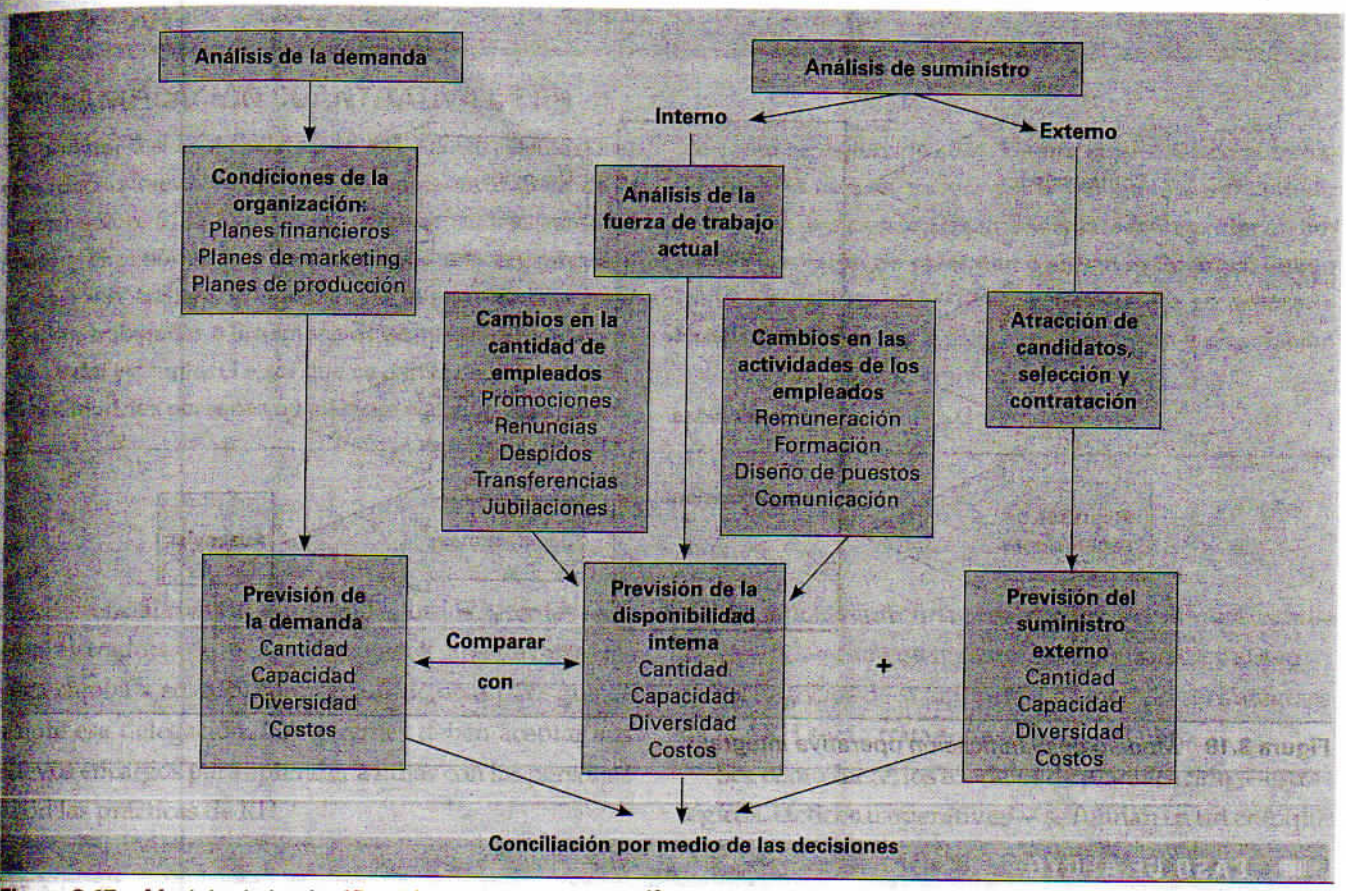


Figura 3.17 *Modelo de la planificación operativa integral.*[16]

c) Las condiciones de la oferta y la demanda en el mercado y el comportamiento de la clientela.
d) La planificación de carreras dentro de la organización.

Desde el punto de vista del flujo interno, la planificación operativa integral toma en cuenta la composición cambiante de la fuerza de trabajo de la organización, sigue las entradas y las salidas de personas, así como sus movimientos dentro de la organización, como presenta la figura 3.18.

En la práctica, el modelo integral es sistémico, y un poco más incluyente, de la planificación operativa del personal que permite un diagnóstico razonable para la toma de decisiones respecto a la fuerza de trabajo.

No obstante, la mayoría de los modelos operativos anteriores funcionan como esquemas cuantitativos y numéricos, tratan a las personas como activos tangibles y dejan de lado aspectos intangibles importantes como las habilidades, los conocimientos, las competencias, las actitudes, los comportamientos, etc. Tratan a las personas como cantidades que se deben conservar dentro de la organización, sin importar cómo se les debería caracterizar en términos de capital humano o capital intelectual.

Modelos tácticos de planificación de RH

Se pueden ubicar en el nivel intermedio (gerencial) de la organización —involucrando a todos los gerentes como administradores de recursos humanos— o ser específicos para cada departamento o unidad de la organización, lo que facilita la consecución de las metas y los objetivos tácticos. En ellos la ARH casi siempre actúa al

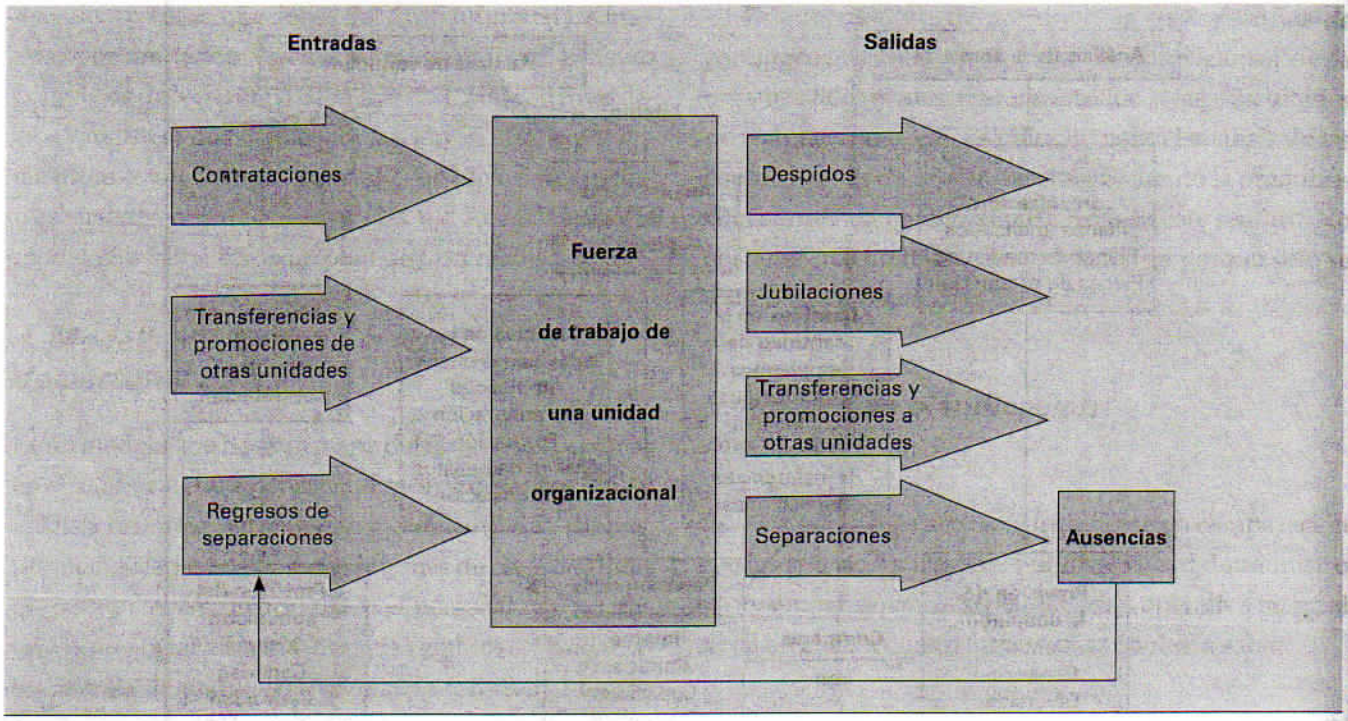


Figura 3.18 *Modelo de planificación operativa integral.*

CASO DE APOYO

CONSTRUBASE[17]

Construbase, la compañía mundial de ingeniería y construcción, vio cómo caía estrepitosamente su buena estrella. Durante dos años pasó por un gran declive, que la llevó de 200 millones de dólares de utilidades a 500 millones de dólares de pérdidas. Esta situación crítica la obligó a colocar a un nuevo equipo de directores al mando de la compañía. El nuevo presidente emprendió una reestructuración para cambiar la dirección de los esfuerzos y volver a las utilidades.

Tras dos años, Construbase volvió a ser rentable. A esas alturas, el consejo pidió al presidente que reevaluara la estrategia de su empresa, su enfoque global y el conjunto de productos, servicios y clientes. En el curso de un año la estrategia se reevaluó y se efectuaron algunos ajustes. A continuación el consejo solicitó al presidente que comprobara si la empresa poseía la tecnología adecuada y los sistemas internos en condiciones de apoyar y mantener su estrategia. Tras un análisis de la tecnología disponible en la compañía, los sistemas fueron perfeccionados y ajustados a la estrategia. El consejo pidió al presidente que tomara una tercera medida. Quería saber si la empresa contaba con una estructura organizacional adecuada para implantar y mantener su estrategia. Para realizar una auditoría organizacional, el comité ejecutivo solicitó al vicepresidente de RH que analizara las fuerzas y debilidades de la organización, evaluara si la estructura existente era la correcta para implantar la estrategia y recomendara las mejorías necesarias. El vicepresidente de RH nombró a un equipo asesor de gerentes que, a su vez, creó un proceso de evaluación con datos proporcionados por los empleados, los clientes y los proveedores. Las recomendaciones resultantes se entregaron al consejo y se implantaron los cambios organizacionales.

PREGUNTAS

1. **¿Usted cómo se comportaría en el lugar del presidente para atender las tres peticiones del consejo?**
2. **Si usted estuviera en el lugar del vicepresidente de RH, ¿cómo orientaría al equipo de asesores?**
3. **¿Cómo actuaría usted en sus contactos con el consejo?**

EVALUACIÓN CRÍTICA

LA PLANIFICACIÓN CUANTITATIVA DE RH

En general los especialistas en RH hacen cálculos matemáticos simples respecto a la fuerza de trabajo de la organización. Si la jornada semanal de trabajo es de 40 horas y si el número de empleados de una organización es de 1 000 trabajadores, entonces el número de horas/hombre trabajadas a la semana es de 40 000. El cálculo es elemental y simple. El error que se deriva de ello también. En realidad, las personas no siempre trabajan exactamente como se espera de ellas. Llegan tarde o faltan al trabajo, pierden días de trabajo por enfermedad o por cumplir compromisos personales que sólo pueden atender en horarios laborales. Se enferman o sufren accidentes. Deben tener vacaciones cada 12 meses. Entonces es necesario tomar en cuenta los índices de ausentismo y de rotación del personal para planificar los RH.

nivel gerencial cuando se pretende que los gerentes sean administradores de recursos humanos. En este caso, implica cambios en la cultura organizacional para que se acepte esa delegación. Los gerentes deben aceptar sus nuevos encargos para aprender a lidiar con las personas y con las prácticas de RH.

Además de aprender esas prácticas —cómo seleccionar a las personas, entrevistarlas, capacitarlas y tomar decisiones al respecto— también es necesario que los gerentes cambien su estilo de administración; deben dejar de ser comandantes que dan órdenes, para convertirse en líderes de su equipo de colaboradores. Aspectos como el liderazgo, la comunicación, el trabajo en equipo y otros aspectos conductuales son fundamentales para la planificación táctica de RH. Asimismo, los colaboradores deben cambiar en términos de actitudes y comportamiento. Deben aprender a aprender, asumir riesgos, innovar, desarrollar nuevas habilidades y competencias, trabajar en equipo y desempeñar un papel cada vez más creativo y proactivo en la organización. Así, los modelos tácticos de planificación de RH son menos cuantitativos y más cualitativos, como veremos a lo largo de este libro.

Modelos estratégicos de ARH

Son los modelos más globales de la actuación de la ARH que se conectan con necesidades organizacionales más amplias, como una estructura organizacional más dinámica y holística, una cultura organizacional más participativa e incluyente, una construcción y continua actualización de las competencias de la organización y el apoyo en los negocios de la empresa. Los modelos estratégicos de la ARH serán tratados a lo largo del libro.

Sea como fuere, los modelos de planificación —estratégicos, tácticos u operativos— se fundan en un enfoque de diagnóstico, como presenta la figura 3.19.

Factores que intervienen en la planificación de RH

Además de los elementos que toman en cuenta los distintos modelos de planificación de RH, existen muchos otros factores, como el ausentismo, la rotación y el cambio de los requisitos de la fuerza de trabajo. Estos factores provocan fuertes alteraciones en la planificación de RH.

Ausentismo

Tener empleados no siempre significa que trabajan durante todos los momentos de la jornada laboral. Las ausencias de los empleados al trabajo provocan ciertas distorsiones cuando se trata del volumen y la disponibilidad de la fuerza de trabajo. Las ausencias son faltas o retrasos para llegar al trabajo. El ausentismo es su principal consecuencia. Lo opuesto del ausentismo es la presencia. Ésta se refiere al tiempo durante el cual el trabajador está disponible para trabajar.

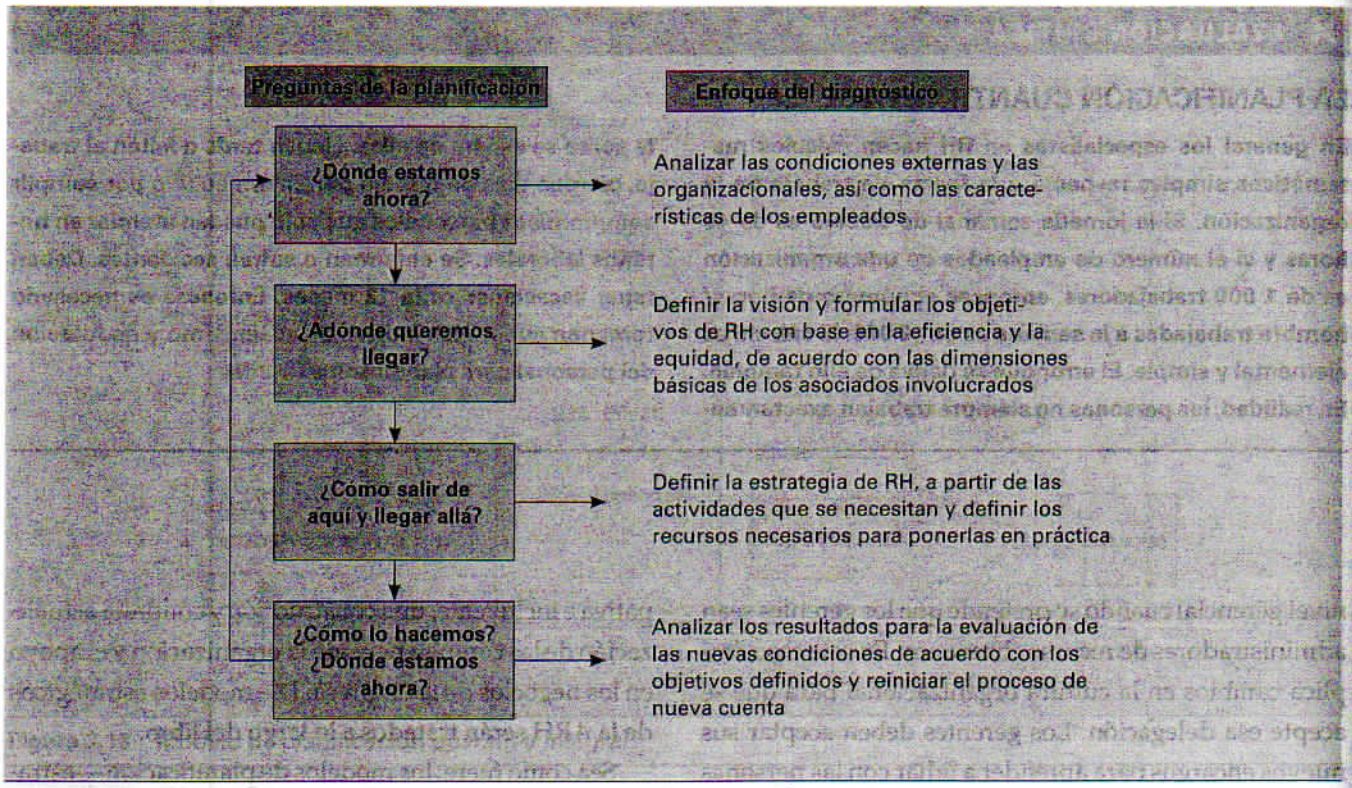


Figura 3.19 *El proceso de planificación y el enfoque del diagnóstico.*[18]

El ausentismo es la frecuencia y/o la duración del tiempo de trabajo que se pierde cuando los colaboradores no se presentan al trabajo; constituye la suma de los periodos en los cuales los colaboradores se encuentran ausentes del trabajo, sea por falta, por retraso o por algún otro motivo. La Bureau of National Affairs (BNA) de Estados Unidos adopta la siguiente fórmula para calcular el índice de ausentismo:

$$\text{Índice de ausentismo} = \frac{\text{Núm. de personas/días de trabajo perdidos por ausencias en el mes}}{\text{Núm. promedio de colaboradores} \times \text{Núm. de días de trabajo en el mes}}$$

Esta fórmula refleja el número de días de ausencias de los colaboradores. Pero ¿dónde quedan las ausencias por retrasos de minutos o de horas? Algunas organizaciones prefieren transformar los días en horas para incluir las faltas y también los retrasos:

$$\text{Índice de ausentismo} = \frac{\text{Total de personas/horas perdidas}}{\text{Total de personas/horas laboradas}}$$

Para calcular el costo total de las ausencias se pueden incluir todos los días de trabajo perdidos, por el motivo que fuere (días de ausencia por vacaciones, enfermedad, maternidad, accidentes de trabajo y licencias de todo género). O entonces calcular las llamadas presencias pobres, que incluyen tan sólo aquellas ausencias que los empleados pueden controlar personalmente (como faltas o retrasos por motivos personales, perfectamente evitables). El índice de ausentismo puede ser mensual o anual. Si es mensual es de 3%, por ejemplo, la organización en realidad cuenta con 97% de su fuerza de trabajo durante el periodo.

Las causas y las consecuencias de las ausencias se estudian a fondo por medio de investigaciones que muestran que la capacidad profesional de las personas y su motivación hacia el trabajo, además de factores internos

y externos a éste, afectan el ausentismo. Las barreras para la presencia, como enfermedades, accidentes, responsabilidades familiares y personales y problemas de transporte para llegar al centro laboral disminuyen la permanencia en el trabajo. Las prácticas organizacionales (como recompensas a la permanencia y sanciones al ausentismo), la cultura de la ausencia (cuando las faltas o los retrasos se consideran aceptables o no) y las actitudes, los valores y los objetivos de los empleados afectan la motivación para la permanencia. Ahora las organizaciones con éxito fomentan la presencia y desincentivan las ausencias al trabajo con prácticas administrativas y culturales que privilegian la participación, al mismo tiempo que desarrollan actitudes, valores y objetivos de los empleados que propician la participación.[19]

Rotación de personal

La rotación de personal (o *turnover*) es el resultado de la salida de algunos empleados y la entrada de otros para sustituirlos en el trabajo. Las organizaciones sufren un proceso continuo y dinámico de entropía negativa para mantener su integridad y sobrevivir. Esto significa que siempre pierden energía y recursos y que se deben alimentar de más energía y recursos para garantizar su equilibrio. La rotación se refiere al flujo de entradas y salidas de personas en una organización, las entradas que compensan las salidas de las personas de las organizaciones. A cada separación casi siempre corresponde la contratación de un sustituto como reemplazo. Esto significa que el flujo de salidas (separaciones, despidos y jubilaciones) se debe compensar con un flujo equivalente de entradas (contrataciones) de personas. La separación se presenta cuando una persona deja de ser miembro de una organización.

Existen dos tipos de separación: la separación por iniciativa del empleado (renuncia) y la separación por iniciativa de la organización (despido).

1. *Separación por iniciativa del empleado* (renuncia). Se presenta cuando un empleado decide, por razones personales o profesionales, terminar la relación de trabajo con el empleador. La decisión de separarse depende de dos percepciones. La primera es el nivel de insatisfacción del empleado con el trabajo. La segunda es el número de alternativas atractivas que éste encuentra fuera de la organización, en el mercado de trabajo. El empleado puede estar insatisfecho con el trabajo en sí, con el clima laboral o con ambos. Muchas organizaciones ofrecen incentivos económicos para hacer que la separación sea más atractiva, como los planes de separación voluntaria, cuando se pretende reducir el tamaño de su fuerza de trabajo sin enredarse con los factores nocivos de un recorte unilateral. Estos planes implican el pago de algunos meses de salario, dependiendo del tiempo que lleve en la empresa, y la extensión de la prestación de asistencia médico-hospitalaria durante algunos meses.
2. *Separación por iniciativa de la organización* (despido). Ocurre cuando la organización decide separar a los empleados, sea para sustituirlos por otros más adecuados con base en sus necesidades, para corregir problemas de selección inadecuada o para reducir su fuerza de trabajo. Los cambios en el diseño de los puestos provocan transferencias, recolocaciones, tareas compartidas, reducción de horas de trabajo y

✕ EVALUACIÓN CRÍTICA

EL ELEVADO COSTO DEL AUSENTISMO

El volumen y la duración de las ausencias se relacionan con la satisfacción en el trabajo. Los programas de control de las ausencias se deben enfocar en las causas del ausentismo. Las organizaciones procuran influir en la motivación para las ausencias al verificar los justificantes, comunicar reglas para la ausencia y recompensar los buenos registros de permanencia con premios. Es indiscutible que la administración del problema de las ausencias produce resultados satisfactorios. Una investigación mostró que los costos del ausentismo de los trabajadores de aseguradoras estadounidenses con un salario medio de 9.21 dólares por hora se estimaron en 876 859 dólares al año, o sea, 1 096 dólares anuales por empleado.[20] Cada pequeña reducción de los índices de ausentismo produce un ahorro razonable para la organización. Éste es uno de los aspectos en los que la ARH puede producir utilidades para la organización.

despidos de colaboradores. Para reducir el impacto de esos cambios organizacionales, el remedio es recortar las horas extra, congelar las admisiones, reducir la jornada laboral, el trabajo en casa (*home office*) y, sobre todo, el reciclaje profesional por medio de un entrenamiento continuo e intensivo. Cuando el despido resulta indispensable, las organizaciones utilizan criterios discutidos y negociados con sus empleados o sindicatos, para evitar que baje el ánimo o la fidelidad, que afectan la productividad, minimizan las posibles acciones judiciales y asesoran a los ex trabajadores a conseguir empleos comparables en el mercado de trabajo por medio del *outplacement* (recolocación profesional). El *outplacement* es un proceso de recolocación conducido por empresas de consultoría contratadas por la organización que asesoran a sus ex empleados a buscar un nuevo empleo en el mercado de trabajo.

De ahí la necesidad de medir el nivel de separaciones de la organización. El índice de separaciones mide la proporción de éstas en relación con el tamaño de la fuerza de trabajo. La fórmula más utilizada es el número de personas que se separan durante un periodo determinado (un mes o un año) en relación con el número promedio existente de empleados. Sin embargo, esta fórmula funciona en relación con las salidas, pero no considera las entradas de personal a la organización.

$$\text{Índice de rotación} = \frac{\text{Núm. de empleados separados}}{\text{Promedio efectivo de la organización}}$$

La rotación no es una causa, sino el efecto de algunas variables externas e internas. Entre las variables externas están la situación de la oferta y la demanda del mercado de RH, la coyuntura económica, las oportunidades de empleo en el mercado de trabajo, etc. Algunas de las variables internas son la política salarial y de prestaciones que la organización ofrece, el estilo administrativo, las oportunidades de crecimiento interno, el diseño de los puestos, las relaciones humanas, las condiciones físicas y psicológicas del trabajo. La estructura y la cultura organizacional son las responsables de buena parte de estas variables internas.

✕ EVALUACIÓN CRÍTICA

EL ELEVADO COSTO DE LA ROTACIÓN

La rotación le cuesta muy caro a las organizaciones. Un estudio realizado por el American Institute of Certified Public Accountants[21] arroja que el costo medio por la contratación de un empleado en la línea de montaje es de 300 dólares, de un vendedor detallista de 350 dólares, de una secretaria sube a 1 000 dólares, de un programador de computadora llega a 2 500 dólares y de un ingeniero alcanza 4 901 dólares. La razón es que la rotación implica varios costos, como muestra la figura 3.20. ●

Las informaciones acerca de esas variables externas e internas se obtienen por medio de la entrevista de separación que se hace a los empleados que abandonan la organización y después de que se hace efectiva, para evitar todo compromiso personal. La entrevista de separación la realiza un especialista en RH o un gerente de línea y abarca los aspectos siguientes:

1. El motivo que determina la separación (por iniciativa de la organización o del empleado).
2. La opinión del empleado sobre la empresa, el gerente y los colegas.
3. Su opinión sobre el puesto, el horario de trabajo y las condiciones de trabajo.
4. Su opinión sobre el salario, las prestaciones sociales y las oportunidades y el crecimiento.
5. Su opinión sobre las relaciones humanas, el ánimo y la actitud de las personas.
6. Su opinión sobre las oportunidades existentes en el mercado de trabajo.

Todos estos aspectos se anotan en el formulario de la entrevista de separación para llevar un registro estadístico de las causas de la rotación en la organización.

Cambios en los requisitos de la fuerza de trabajo

La fuerza de trabajo de una organización registra variaciones con el transcurso del tiempo. Las organizaciones

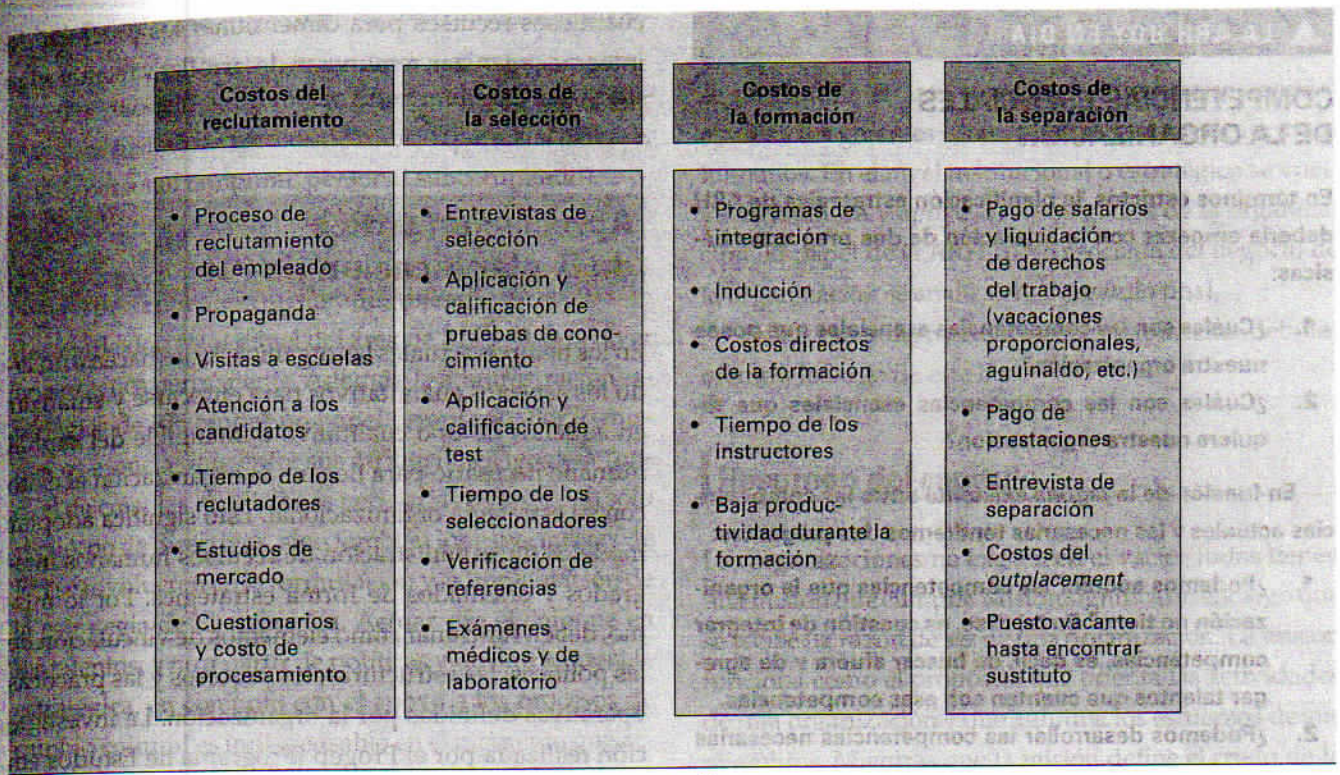


Figura 3.20 *Los costos de la reposición debidos a la rotación.*[22]

viven en un proceso continuo de cambio que afecta profundamente a las personas que trabajan en ellas. Algunos factores condicionantes como el acelerado cambio del mundo, el impacto de los desarrollos tecnológicos, las nuevas formas de organización y la configuración de las compañías, los nuevos productos y servicios y los nuevos procesos de trabajo modifican profundamente los requisitos de la fuerza de trabajo. Con estos cambios, ahora muchos segmentos de la fuerza de trabajo tienen deficiencias en las nuevas habilidades y competencias que necesitan para desempeñar las actividades requeridas. Las escuelas no están preparando bien a las perso-

▲ LA ARH HOY EN DÍA

CÓMO PROCESAR LA ENTREVISTA DE SEPARACIÓN

La entrevista de separación utiliza un cuestionario simple para obtener los datos que registrará y tabulará para llevar estadísticas de las opiniones en cuanto a:

1. **El salario**
2. **El tipo de trabajo**
3. **Las prestaciones sociales**
4. **La cantidad o la programación del trabajo**
5. **Las oportunidades de crecimiento y de hacer carrera**
6. **La relación con los gerentes**
7. **La relación con los colegas**
8. **El reconocimiento por el trabajo**
9. **El tipo de supervisión recibida**
10. **Las condiciones ambientales del trabajo**
11. **Las condiciones psicológicas del trabajo**
12. **La capacitación y el desarrollo**

Además, la entrevista de separación debe registrar las razones de la misma: si fue por iniciativa del empleado (cuál es la razón) o si fue por iniciativa de la empresa (cuál fue la razón esgrimida).

Los datos del cuestionario los tabula el área con el propósito de presentar un diagnóstico sobre los principales motivos que llevan a la rotación en la empresa, así como para ofrecer medios para las acciones correctivas o preventivas a efecto de reducirla. ●

▲ LA ARH HOY EN DÍA

COMPETENCIAS ESENCIALES DE LA ORGANIZACIÓN

En términos estrictos, la planificación estratégica de ARH debería empezar con la aclaración de dos preguntas básicas:

1. **¿Cuáles son las competencias esenciales que posee nuestra organización?**
2. **¿Cuáles son las competencias esenciales que requiere nuestra organización?**

En función de la *laguna* existente entre las competencias actuales y las necesarias tendremos dos preguntas:

1. **¿Podemos adquirir las competencias que la organización no tiene? En tal caso, es cuestión de integrar competencias, es decir, de buscar afuera y de agregar talentos que cuenten con esas competencias.**
2. **¿Podemos desarrollar las competencias necesarias que la organización no tiene? Entonces es cuestión de desarrollar competencias, es decir, de tratar de desarrollar talentos dentro de la organización para que adquieran esas competencias.**

En el primer caso los procesos para integrar personas ocupan la palestra y resultan estratégicos para la organización. En el segundo, los procesos para desarrollar a las personas resultan fundamentales para el éxito de la organización y son estratégicos para ella. Esto demuestra el carácter contingente de la administración de recursos humanos. ●

nas que ingresan a la fuerza de trabajo por primera vez. Los nuevos graduados carecen de las habilidades técnicas, humanas y conceptuales necesarias. Una buena parte ni siquiera sabe manejar una computadora. Estas deficiencias de habilidades y competencias le provocan pérdidas a la organización y resultan en un trabajo de calidad inferior, baja productividad, aumento de los accidentes de trabajo y quejas constantes de los clientes, así como el desfase en comparación con los competidores. Estas pérdidas pueden sumar miles de millones de dólares cada año. Para atacar el problema y empezar a corregir esa deficiencia, las organizaciones requieren de cuantiosos recursos para dimensionar los procesos de integrar, organizar, remunerar, desarrollar y retener a las personas.

Apreciación crítica de la planificación de RH

En los tiempos actuales las organizaciones hacen a un lado los aspectos cuantitativos para enfocarse y enfatizar en aquellos de tipo cualitativo e intangible del capital humano necesario para llevar a la organización al éxito con su estrategia organizacional. Esto significa adoptar modelos de administración de recursos humanos integrados y orientados de forma estratégica. Por lo mismo, deben funcionar como elementos de vinculación de las políticas, las estructuras, los procesos y las prácticas operativas definidas por la organización. La investigación realizada por el Progep (Programa de Estudos em Gestão de Pessoas de la Fundação Instituto de Administração) que reúne a profesores de la Facultad de Economía, Administración y Contabilidad de la Universidad de São Paulo (FEA-USP) arroja que los principios más relevantes que deben orientar el modelo de la administración de recursos humanos para los próximos cinco años son:[23]

1. Entre los aspectos que se consideran de enorme relevancia aparecen dos directrices:
   a) *Administrar los RH de modo que contribuyan con el negocio de la empresa.* Es un esfuerzo que ya se aplica en muchas organizaciones y que se evalúa de mediana complejidad.
   b) *Administración por competencias.* Es otro esfuerzo para el cual las organizaciones están menos adaptadas, no obstante que se considera de mediana complejidad.
2. Entre los aspectos más importantes están:
   a) El compromiso de las personas con los objetivos de la organización.
   b) La administración del conocimiento, poco aplicada y considerada sumamente compleja. Pocos profesionales saben exactamente cuál es el papel de la ARH ante el desafío de su implantación.

c) La creatividad y la innovación continuas en el trabajo.
d) El modelo de administración múltiple, que implica distintos vínculos de trabajo (personal de base, personal temporal, personal subcontratado).
e) El autodesarrollo de las personas.

Los profesionales consultados dijeron que el proceso de la reflexión en el papel del área de RH se debe volver una práctica permanente. Además, la administración estratégica de RH tendrá un papel prioritario. Por lo mismo, es esencial que entre sus atribuciones tenga la función de crear las condiciones necesarias para que no sólo el cuerpo de directivos, sino también los especialistas de RH se involucren en la formulación y la implantación de la estrategia de la compañía. Actuar con el enfoque en los talentos, y no a partir de políticas y de otra tendencia estratégica, en conjunto con el apoyo a los procesos de cambio cultural es indispensable en el momento que actualmente vive la mayor parte de las empresas.[24]

Niveles de actuación de la administración de recursos humanos

La ARH puede actuar en cuatro niveles distintos, como muestra la figura 3.21.

En cada uno la ARH asume diferentes responsabilidades y papeles. En el nivel operativo se vuelve burocrática, rutinaria y ejecutora de las prácticas y las actividades especializadas, porque lidia directa y exclusivamente con las personas. En el nivel táctico o intermedio, se transforma en una consultoría interna que apoya y ayuda a los gerentes como administradores de recursos humanos. En el nivel institucional o estratégico se vuelve facilitadora y apoyo de los negocios de la organización. El papel de la ARH como asociada del negocio de la organización se analiza en el capítulo final.

Todas estas derivaciones serán explicadas debidamente a lo largo de este libro.

Resumen del capítulo

Las organizaciones no existen en el vacío. Todas tienen una misión que cumplir. Misión significa un encargo que se recibe, la razón de ser de una organización. La misión funciona como el propósito que orienta las actividades de una organización y que aglutina los esfuerzos de sus miembros. Mientras que la misión define el credo de la organización, la visión define qué pretende ser la organización en el futuro. La visión funciona como el proyecto de lo que la organización querría ser, define los objetivos organizacionales más relevantes. Un objetivo es un resultado deseado que se pretende alcanzar dentro de un determinado periodo. Los objetivos organizacionales pueden ser de rutina, de innovación y de perfeccionamiento. A partir de los objetivos se establece la estrategia adecuada para alcanzarlos. La estrategia organizacional se refiere al comportamiento global e integrado de la empresa frente al entorno externo. La estrategia se formula

✕ EVALUACIÓN CRÍTICA

LA INVESTIGACIÓN DEL PROGEP[25]

La investigación del Progep identificó las siguientes tendencias en la dimensión de la administración estratégica de los RH:

1. **Propiciar la participación de los gerentes para formular e implantar las estrategias corporativas.**
2. **Los profesionales de RH deben involucrarse en el proceso de la concepción y la difusión de las estrategias y no se deben limitar a actuar en la *retaguardia*.**
3. **El área de RH debe ofrecer apoyo a los procesos de la administración de la cultura y los cambios organizacionales.**
4. **El área de RH debe integrar los procesos de la ARH con los objetivos de la organización.**

Comente cada una de estas tendencias y presente los medios necesarios para convertirlas en una realidad.

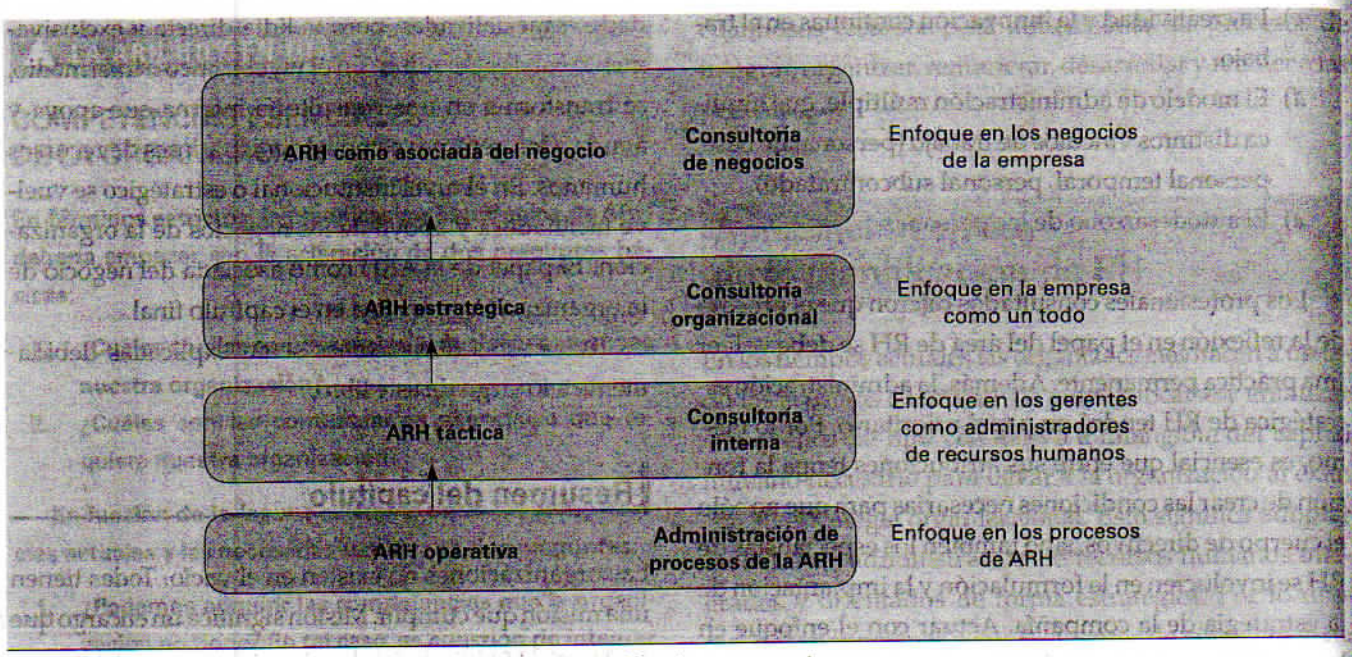


Figura 3.21 *Los niveles de actuación de la administración de recursos humanos.*

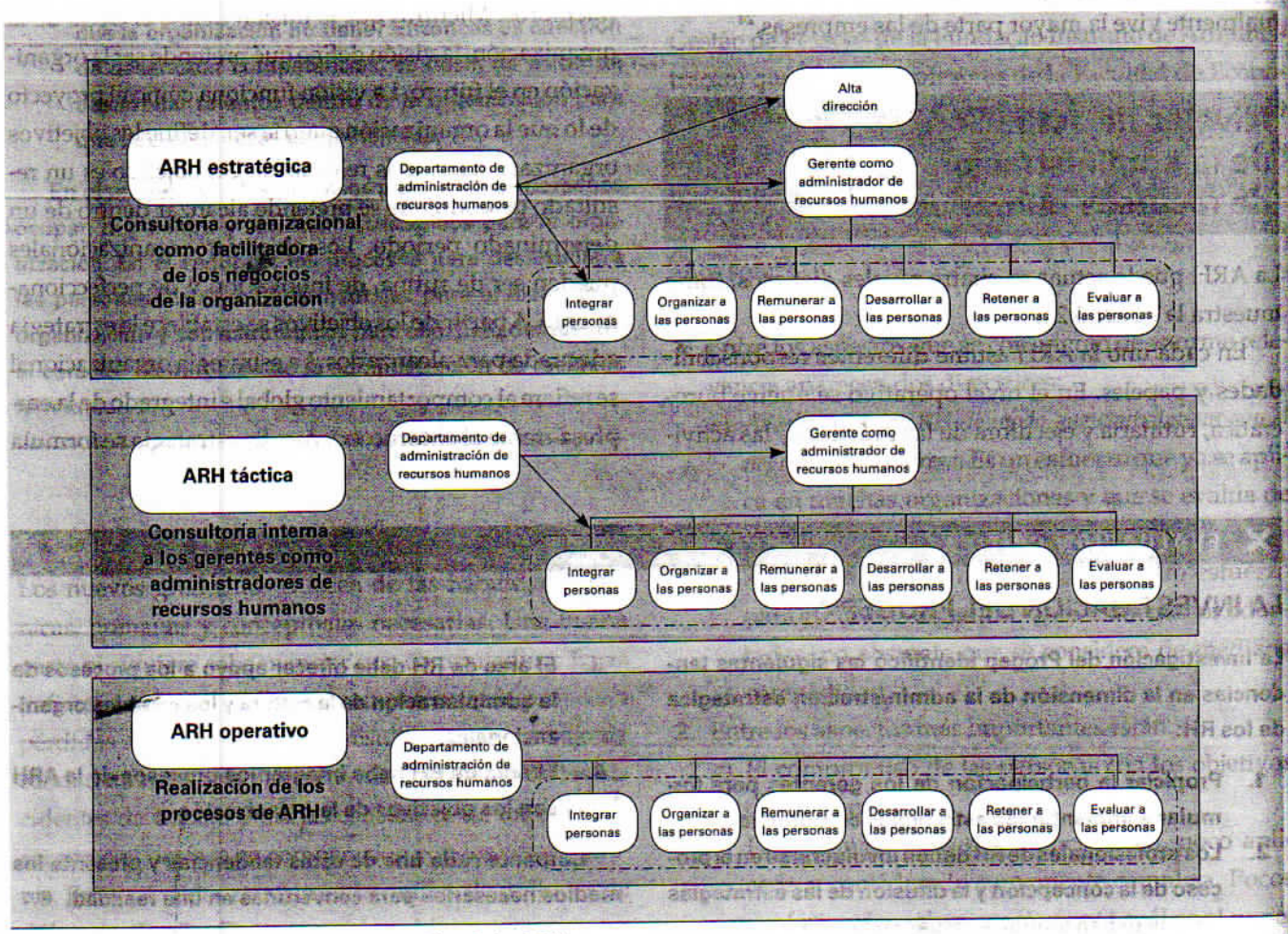


Figura 3.22 *Los tres niveles de actuación de la ARH.*

CASO PARA DISCUSIÓN

LOS RH COMO MOTORES DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL[26]

La empresa con éxito debe funcionar como un conjunto cohesionado de habilidades y competencias, siempre listo para aplicarse ante las oportunidades que surgen en el mercado. Su planificación estratégica se concentra en desarrollar e integrar esas habilidades y capacidades. Siempre debe valorar el talento humano y la competencia necesaria para pasar a la acción concreta. Esto empieza en la línea del frente, es decir, en el punto de contacto con el cliente. Ahí es donde debe empezar la acción.

Un ejemplo de este tipo de planificación estratégica sucedió en Scandinavian Airlines System (SAS). Cuando Jan Carlzon asumió la presidencia de la compañía visitó a otros directivos de las grandes compañías aéreas del mundo para intercambiar ideas e información. Después de algún tiempo, decepcionado, los clasificó en dos categorías. En la primera estaban los directivos que sólo querían hablar de naves aéreas y en la segunda quienes no querían hablar de aviones, sino de negocios, mercados, clientes y sus recursos humanos como instrumentos para crear un buen servicio. Cuando analizó el desempeño de las empresas visitadas, proceso denominado *benchmarking*, advirtió que sólo las de la segunda categoría eran rentables. Notó que las compañías aéreas disponen de los mismos aviones, aeropuertos, rutas, servicios y establecimientos. Es difícil diferenciarlas. Carlzon concibió un posicionamiento estratégico diferenciado y difícil de alcanzar o imitar por los competidores, basado en los recursos humanos y en las actitudes administrativas de SAS. El primer paso fue buscar una visión estratégica de servicios enfocados en los clientes y con enorme consistencia interna. Para hacer los cambios en la organización del trabajo de SAS, envió a un grupo de directivos al exterior de la empresa, con el objeto de que planifiquen el cambio, mientras que sus colegas seguían con la administración del quehacer diario de la compañía aérea.

Carlzon detonó el cambio organizacional y puso la estructura organizacional al revés. Hizo lo contrario y puso a toda la organización de SAS de cabeza. El personal de la línea del frente, el que tiene contacto directo con los clientes y que antes estaba en la base inferior del organigrama quedó colocado en la cima. Todo el mundo, hasta el presidente, tenía la obligación de prestar servicios a los empleados de la línea del frente que atienden directamente al cliente; dividió a la empresa en varios centros de utilidad, cuyo tamaño variaba desde una división de la empresa hasta una ruta específica y cuyo gerente era considerado un emprendedor, en libertad para decidir el horario y el número de vuelos, con autoridad para alquilar aviones y personal de vuelo de otras divisiones. Carlzon advirtió que los centros de utilidad aumentan la responsabilidad y la autoridad de los gerentes operativos de la línea del frente y exigen que el desempeño de los otros empleados de la organización mejore para atender las actividades operativas de la línea del frente. Comprobó que las respuestas rápidas de la línea del frente exigen líneas de comunicación más cortas e intensas y menor cantidad de niveles intermedios de administración. Adelgazó los niveles intermedios y atribuyó facultades (*empowerment*) a las personas; así aumentó su capacidad profesional y les dio responsabilidad personal en las decisiones. El organigrama tradicional de SAS quedó de *cabeza*.

Fue necesario que pasara mucho tiempo para que los miembros de la organización absorbieran los profundos cambios del rediseño de SAS. Se dio plena autonomía a las personas, gracias a la tecnología de la información ligada a una total libertad de acción, medidas de desempeño y recompensas que propician soluciones creativas e innovadoras. Carlzon invirtió las cosas, en lugar de que las personas sirvieran a la organización, ésta empezó a servir a las personas para que atendieran al cliente. En realidad, las personas pasaron a ocupar la cima de la organización y la estructura organizacional empezó a servir como retaguardia para que ellas resolvieran eficazmente los problemas de los clientes.

La estructura organizacional de SAS se convirtió en una herramienta de trabajo para los empleados que atienden a los clientes. El secreto está en la red de información que existe dentro de la compañía, porque la información proporciona a cada trabajador el conocimiento de sus oportunidades y posibilidades. La persona que posee información no puede dejar de asumir y ampliar sus responsabilidades.

El caso de SAS nos enseña una lección: la ARH debe acompañar los cambios que ocurren en la organización. Pero no debe quedar al margen, ni servir de linterna de popa o ser la que llega al último. En realidad, la ARH debe funcionar como agente de cambios estructurales y conductuales en el interior de la compañía. Ésa es su misión,

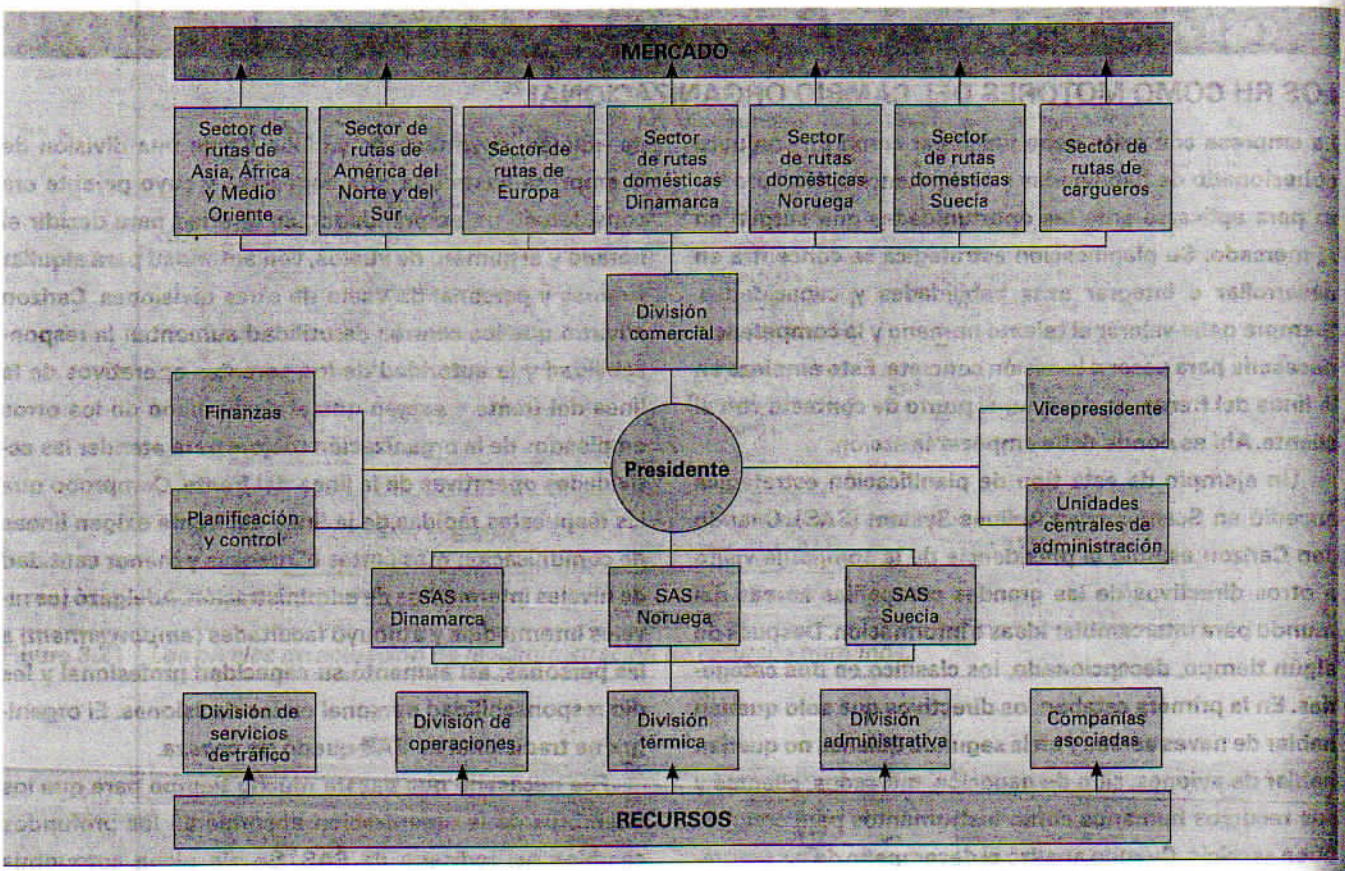


Figura 3.23 *El nuevo organigrama de SAS.*[27]

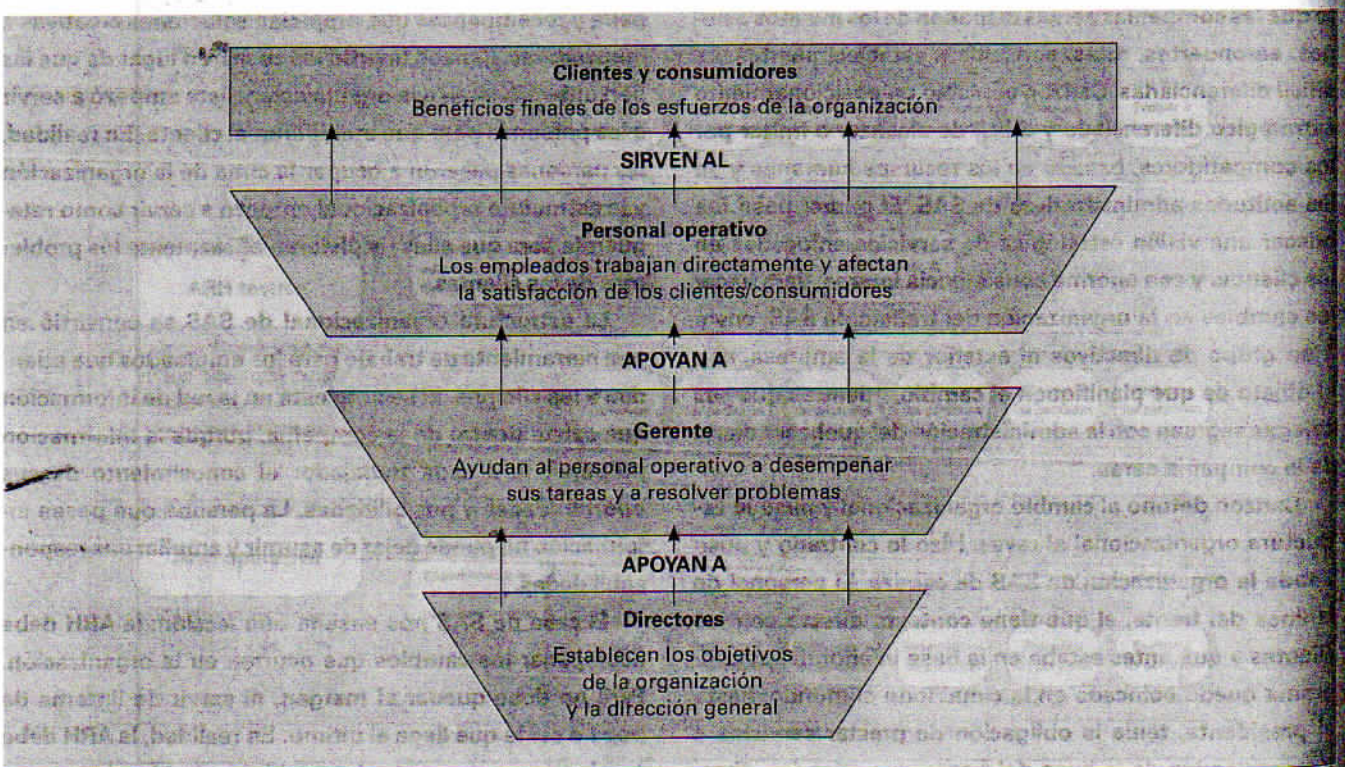


Figura 3.24 *El nuevo formato organizacional de SAS.*

servir como principal guía orientadora, la locomotora, la punta de lanza y el área de vanguardia. La pionera que abre y transita nuevos caminos y que indica la dirección a seguir. Por desgracia eso no es lo que sucede en la mayoría de los casos. Casi siempre, la ARH avanza a pasos lentos y sin rumbo en el camino de los cambios organizacionales. Esto debe cambiar con la adopción de nuevas ideas y prácticas para lidiar con las personas.

PREGUNTAS

1. **¿Cómo se logró el vínculo entre la estrategia organizacional y la estrategia de RH?**
2. **¿Cómo calificaría la estrategia de SAS?**
3. **Describa los cambios estructurales y conductuales ocurridos en SAS.**
4. **¿Cómo definiría el papel de la ARH en SAS?**

a partir de la misión, la visión y los objetivos organizacionales, del análisis del entorno (lo que hay en el entorno) y del análisis de la organización (lo que tenemos en la empresa), para definir lo que debemos hacer. La estrategia es la manera racional de aprovechar las oportunidades externas y de neutralizar las amenazas externas, así como de aprovechar las fortalezas potenciales internas y neutralizar las debilidades potenciales internas. A partir de la estrategia se define la planificación estratégica, que puede ser conservadora, optimizante o prospectiva. A partir de la planificación estratégica de la organización se define la planificación estratégica de RH, que puede ser de adaptación, autónoma o integral. Por otra parte, la planificación estratégica de los RH puede adoptar una estrategia de tipo defensiva/conservadora, prospectiva/ofensiva u optimizante/analítica. Los modelos de planificación de RH se basan en los estimados de la producción de producto/servicio, en segmentos de puestos, en la sustitución de puestos clave, en el flujo de personal y en la planificación integral. Casi siempre son cuantitativos y numéricos. Los principales factores que intervienen en la planificación de RH son: el ausentismo, la rotación y los cambios de los requisitos de la fuerza de trabajo. Una apreciación crítica de la planificación de RH señala que ésta debe ser más amplia e incluyente para que abarque aspectos del capital humano como los conocimientos, las habilidades y las competencias que harán que la organización tenga éxito.

Ejercicios

1. Defina misión organizacional. Proporcione ejemplos.
2. Defina visión organizacional. Proporcione ejemplos.
3. ¿Qué papel desempeñan los lemas de las organizaciones?
4. Defina objetivos de la organización. Proporcione ejemplos.
5. ¿Qué diferencias existen entre los objetivos de rutina, de innovación y de perfeccionamiento?
6. Defina estrategia organizacional.
7. ¿Qué papel desempeñan la misión y la visión en la estrategia organizacional?
8. Explique cómo se formula la estrategia organizacional.
9. ¿De qué modo se comporta la estrategia frente a las oportunidades y las amenazas externas y las fuerzas y las debilidades internas?
10. ¿Cuáles son los tres enfoques de la planificación estratégica? Explíquelos.
11. Defina planificación estratégica de RH.
12. Compare los tres perfiles estratégicos: conservador/defensivo, prospectivo/ofensivo y optimizante/analítico. Proporcione ejemplos.
13. ¿Cuáles son las bases de la planificación estratégica de RH?
14. ¿Cuáles son las alternativas para la fusión de la planificación estratégica con la de RH?
15. Explique el modelo con base en la producción estimada de producto/servicio.
16. Explique el modelo con base en segmentos de puestos.
17. Explique el modelo de sustitución de puestos clave.
18. Explique el modelo con base en el flujo de personal.
19. Explique el modelo de planificación integral.
20. ¿Qué papel desempeña el *benchmarking* en la ARH?
21. ¿Cuáles son los factores que intervienen en la planificación de RH?
22. Defina ausentismo. ¿Cuál es la fórmula para calcular el ausentismo?
23. Defina rotación de personal. ¿Cuál es la fórmula para calcularla?
24. ¿Qué son los cambios de requisitos de la fuerza de trabajo?
25. ¿Usted cómo concebiría una planificación estratégica de RH?

Paseo por internet

Visite los sitios siguientes:

www.bambooweb.com
www.bitpipe.com/Strategic-Plan.html
www.bscol.com
www.businesscase.com
www.ceo-europe.com
www.chiavenato.com
www.corporateDealmaker.com
www.dci.com.Br
www.devrydegreesonline.info
www.exed.hbs.edu
www.fastsearch.com
www.georgegroup.com
www.grove.com
www.GuideZBiz.com
www.ibgc.com.br
www.i-businessplan.net
www.imd.org
www.mackenzieassociates.com
www.quantrix.com
www.sloanreview.MIT.edu
www.smetoolkit.or
www.strategicBusinessPlanning.com
www.strategicplannings.net
www.strategy-business.com
www.tenrox.com
www.ustyleit.com
www.ustyleit.com/Strategic_Planning_Tools.doc
www.weformu.org
www.whartonsp.com

Referencias bibliográficas

1. Tomado de: Gary Dessler, *Management: Leading People and Organizations in the 21st Century*, Prentice-Hall, Upper Saddle River, NJ, 1998, pp. 372-373. Basado en Dave Francis y Mike Woodcock, *Unlocking Organizational Values*, Scott Foresman & Co., Glenview, Ill, 1990, pp. 27-30.
2. James Hunt, *Leadership: A New Synthesis*, Sage Publ., Thousand Oaks, CA, 1991, p. 223.
3. Fuente: Idalberto Chiavenato, *Administração nos Novos Tempos*, Makron Books, São Paulo, 1999, p. 255.
4. Adaptado de: Dave Ulrich, *Human Resource Champions*, Harvard Business School Press, 1997, pp. 76-77.
5. Amitai Etzioni, *Organizações Modernas*, Pioneira, São Paulo, 1967, pp. 13-35.
6. Idalberto Chiavenato, *Administração nos Novos Tempos*, Campus/Elsevier, Río de Janeiro, 2003.
7. Adaptado de Leonard Goldstein, Timothy Nolan y J. Willian Pfeiffer, *Applied Strategic Planning*, McGraw-Hill, Nueva York, 1993, p. 8.
8. Bruce D. Henderson, "The Origins of Strategy", en Cynthia A. Montgomery y Michael E. Porter, *Strategy: The Search of Competitive Advantage*, Harvard Business School Press, 1991, p. 3.
9. Fuente: Kenneth R. Andrews, *The Concept of Corporate Strategy*, Dow Jones Irwin, Homewood, Ill, 1978.
10. Russell L. Ackoff, *Creating the Corporate Future*, John Wiley & Sons, Nueva York, 1981.
11. Adaptado de John R. Schermerhorn, Jr., *Management*, John Wiley & Sons, Nueva York, 1996, p. 289.
12. Adaptado de: Luis R. Gómez-Mejía, David B. Balkin y Robert L. Cardy, *Managing Human Resources*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ, 1995, p. 89.
13. Fuente: George T. Milkovich y John W. Boudreau, *Human Resource Management*, Richard D. Irwin, Nueva York, 1994, p. 119.
14. Fuente: Luis R. Gómez-Mejía, David B. Balkin y Robert L. Cardy, *op. cit.*, p. 65.
15. Adaptado de: Dave Ulrich, *Human Resource Champions*, Harvard Business School Press, 1997, p. 82.
16. Fuente: George T. Milkovich y John W. Boudreau, *Human Resource Management*, Richard D. Irwin, Nueva York, 1994, p. 230.
17. Adaptado de: Dave Ulrich, *Human Resource Champions*, Harvard Business School Press, 1997, pp. 75-76.
18. Fuente: George T. Milkovich y John W. Boudreau, *Human Resource Management*, *op. cit.*, p. 212.
19. Susan R. Rhodes y Richard M. Steers, *Managing Employee Absenteeism*, Addison-Wesley, Reading, Mass, 1990, p. 57.
20. George T. Milkovich y John W. Boudreau, *op. cit.*, p. 189.
21. *Journal of Accountancy*, octubre de 1992, p. 18.
22. Idalberto Chiavenato, *Recursos Humanos: O Capital Humano das Organizações*, Atlas, São Paulo, 2004, parte 3.
23. Tomado de: "Para Onde Vai a Gestão de Pessoas", *HSM Management*, núm. 44, mayo-junio de 2004, p. 55.
24. Tomado de: "Para Onde Vai a Gestão de Pessoas", *op. cit.*, p. 59.
25. Tomado de: "Para Onde Vai a Gestão de Pessoas", *op. cit.*, p. 54.
26. Tomado de: Idalberto Chiavenato, *Cómo Transformar RH (de um centro de despesa) em um Centro de Lucro*, Makron Books, São Paulo, 1996, pp. 77-79.
27. Fuente: "Scandinavian Airlines Systems SAS", *International Institute for Management Development (IMD)*, Ginebra, 1985, p. 23.