

Colección Temática en Management – Gestión del Talento Humano

Gerencia Estratégica del Talento Humano
1º Edición

AUTORES

Ester Martin-Caro Álamo

Julián David Andrade Thola

FECHA PUBLICACIÓN

20 de junio de 2018

ISSN: 2619-3264 (En Línea)

Queda rigurosamente prohibida, sin la autorización escrita de los titulares de los "copyright", bajo las sanciones establecidas por ley, la reproducción parcial o total de esta obra por cualquier medio o procedimiento, comprendidos la reprografía y el tratamiento informático, y la distribución de ejemplares mediante alquiler o préstamo públicos.

1ª Edición, junio de 2018
Periodicidad: Semestral

© 2018
Corporación Universitaria de Asturias de todas las Ediciones.
Autores: Ester Martín-Caro Álamo & Julián David Andrade Thola
Carrera 18 No. 79 -25
PBX: 7956999
Correo electrónico: editorial@asturias.edu.co
Bogotá, D.C., Colombia

Editor
Corporación Universitaria de Asturias
Comité Editorial
www.uniasturias.edu.co

Diseño y diagramación:
Corporación Universitaria de Asturias
PBX: 7956999

ISSN: 2619-3264 (En Línea)

Tabla de Contenido

1	Capítulo: La Empresa y su Entorno.....	7
1.1	Encontrando significado a eso de Recursos Humanos y Talento.....	7
1.2	Empresa.....	9
1.2.1	Definición.....	9
1.2.2	Los recursos.....	9
1.2.3	<i>La gestión del factor humano</i>	10
1.2.4	<i>Funciones principales de la empresa</i>	10
1.3	El Entorno Actual de las Empresas.....	13
1.3.1	Causas del nuevo entorno.....	13
1.4	Principales Conclusiones.....	15
2	Capítulo: La Organización del Departamento de Recursos Humanos.....	17
2.1	La Empresa y el Departamento de Recursos Humanos.....	17
2.2	El ciclo de vida del empleado.....	18
2.3	Las Distintas Áreas del Departamento de Recursos Humanos.....	20
2.4	Otras Áreas que Pueden Pertenecer al Departamento de Recursos Humanos.....	27
2.5	El Papel del Business Partner de Recursos Humanos.....	29
2.6	Organigrama del Departamento de Recursos Humanos.....	31
3	Capítulo: Evolución Histórica del Departamento de Recursos Humanos.....	33
3.1	Evolución de la Organización del Trabajo.....	33
3.1.1	Escuela de Dirección científica del trabajo.....	33
3.1.2	Escuela de la administración.....	34
3.1.3	Escuela de las relaciones humanas.....	35
3.1.4	Escuela de los recursos humanos.....	37
3.1.5	Escuela de sistemas y toyotismo.....	37
3.2	Evolución de la Función de los Recursos Humanos.....	38
3.2.1	Subetapa administrativa.....	38
3.2.2	Subetapa de gestión.....	38

3.2.3	Subetapa de desarrollo.....	39
3.2.4	Subetapa de concienciación estratégica.....	39
3.3	El último Gran Cambio.....	40
3.3.1	De coste a recurso.....	40
3.3.2	De reactivo a proactivo.....	41
3.3.3	De las funciones de personal a la gestión integrada.....	41
3.3.4	Del rasgo a las competencias.....	42
4	Capítulo: Introducción a la Estrategia Corporativa.....	44
4.1	Introducción a la Estrategia.....	44
4.1.1	Inicios de la Estrategia.....	44
4.1.2	Definición de Estrategia.....	44
4.1.3	Condiciones básicas de la estrategia.....	45
4.1.4	Estructuración de las decisiones estratégicas.....	45
4.2	Proceso (fases) de Formulación de la Estrategia.....	46
4.2.1	Plan estratégico.....	46
4.2.2	Análisis estratégico.....	49
4.3	Formulación de la estrategia (y definiciones de base).....	53
4.4	Implantación de la estrategia.....	56
4.5	Seguimiento de la estrategia.....	57
5	Capítulo: Estrategia de Recursos Humanos.....	60
5.1	Definición de la Dirección Estratégica de Recursos Humanos.....	60
5.2	Plan estratégico de Recursos Humanos (PERH).....	61
5.3	Objetivos del Plan Estratégico de Recursos Humanos (PERH).....	62
5.4	La Temporalización del Plan Estratégico de Recursos Humanos (PERH).....	62
5.5	Proceso de Diseño del Plan Estratégico de Recursos Humanos (PERH).....	64
5.5.1	Análisis estratégico.....	64
5.5.2	Formulación de estrategias.....	66
5.5.3	Implantación de estrategias.....	67
5.5.4	Seguimiento y control de la estrategia.....	67
5.6	Indicadores de Gestión.....	67
5.7	Selección de Indicadores de gestión.....	68

6	Capítulo: Balanced Scorecard de Recursos Humanos.....	72
6.1	Breve Definición del Balance Scorecard (BSC).....	72
6.2	Las Cuatro Perspectivas del Balance Scorecard (BSC)	72
6.2.1	La perspectiva financiera.....	72
6.2.2	La Perspectiva del Cliente	73
6.2.3	La Perspectiva del Proceso Interno	73
6.2.4	La Perspectiva de Formación y Crecimiento	73
6.3	Las cuatro perspectivas del BSC aplicadas a RRHH	74
6.4	Los indicadores del BSC desde la perspectiva de RRHH.....	75
6.4.1	Satisfacción.....	75
6.4.2	Retención de talento.....	75
6.4.3	Productividad.....	76
6.5	Implementación del BSC en Recursos Humanos	76
6.5.1	Definición estratégica corporativa / de la organización	77
6.5.2	Definición estratégica de RRHH.....	78
6.5.3	Alineación de objetivos de RRHH:.....	79
6.5.4	Cierre de objetivos.....	82
6.5.5	Definición de indicadores	83
6.5.6	Elaboración del cuadro de BCS.....	84
7	Referencias	86
8	Lista de Figuras.....	88
9	Lista de Tablas.....	90



Capítulo 1: La Empresa y su Entorno

1 Capítulo: La Empresa y su Entorno

El presente capítulo engloba dos conceptos que hasta hace no mucho tiempo los expertos consideraban que uno englobaba al otro.

En los últimos años, las empresas y organizaciones más aventajadas han comprendido y han interiorizado que para ser líderes y competitivas en el tiempo deben apostar por el desarrollo y diferenciación de su activo más valioso: el talento de sus profesionales.

Veremos cómo los Departamentos de Recursos Humanos han evolucionado desde aquellos denominados Departamentos de Personal de principios del siglo XX, centrados básicamente en las funciones de relaciones laborales y administración de personal hasta nuestros días en la que las organizaciones con más futuro se están focalizar en interiorizar políticas que conviertan a su Capital / Talento humano en una cuestión estratégica de primer orden. Estas organizaciones están apostando en un cambio de nombre del Departamento de Recursos Humanos que puede contribuir a comunicar y reforzar esta nueva identidad. Estas organizaciones están pasando a llamarse: "Dirección de Personas", "Personas y Valores", "Capital Humano" o simplemente "Desarrollo de Talento".

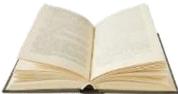
Por este motivo, hemos querido aunar la función del Talento (tan arrinconada históricamente) para darle la importancia que en la actualidad nuestros participantes se van a encontrar en las organizaciones y empresas más vanguardista.

Igualmente, no queremos quedarnos atrás en la revolución que la nueva era digital está impactando en nuestras empresas y organizaciones, y más especialmente en los Departamentos de Recursos Humanos y Talento. Por ello hemos querido dar gran importancia al concepto "digital" y hemos desarrollado un temario en el cual los lectores podrán contar con contenidos y herramientas de gestión para el líder del futuro.

1.1 Encontrando significado a eso de Recursos Humanos y Talento

Como primer acercamiento a los conceptos de Recursos Humanos y de Talento hemos querido utilizar la enciclopedia libre más grande del mundo. Aquella, fruto de esa transformación digital de la que hablábamos y que cuenta con más de un millón de artículos en más de 100 idiomas: la Wikipedia. En la siguiente tabla damos un primer paso para entender mejor el contenido de esta publicación, recurriendo a la definición, al objetivo y a una breve referencia histórica de los dos conceptos: Talento y Recursos Humanos.

Tabla 1 Conceptos de Recursos Humanos y de Talento.

WIKIPEDIA	Recursos Humanos	Talento
<p>Una primera definición</p> 	<p>Se denomina Recursos humanos (RR. HH.) al trabajo que aporta el conjunto de los empleados o colaboradores de una organización, aunque lo más frecuente es llamar así al sistema o proceso de gestión que se ocupa de seleccionar, contratar, formar, emplear y retener al personal de la organización. Estas tareas las puede desempeñar tanto una persona como un departamento en concreto junto a los directivos de la organización.</p>	<p>En la administración de empresas, la gestión del talento se refiere al proceso que desarrolla e incorpora nuevos integrantes a la fuerza laboral, y que además desarrolla y retiene a un recurso humano existente.</p>
<p>Objetivo</p> 	<p>El objetivo básico es alinear el área o profesionales de RR. HH. con la estrategia de la organización, lo que permitirá implantar la estrategia organizacional a través de las personas, es decir de sus empleados.</p>	<p>La Gestión del Talento busca básicamente destacar a aquellas personas con un alto potencial, entendido como talento, dentro de su puesto de trabajo. Además, retener o incluso atraer a aquellas personas con talento será una prioridad.</p>
<p>Un poco de historia</p>	<p>El economista pionero John R. Commons utilizó el término "recursos humanos", en su libro "Distribución de la Riqueza" publicado en 1893, pero el término no se popularizó. El término</p>	<p>El término fue acuñado por David Watkins de Softscape publicado en un artículo en 1998. El proceso de atraer y de retener a colaboradores productivos, se ha tornado cada vez más competitivo</p>

recursos humanos*, fue entre las empresas y tiene posteriormente usado además importancia durante los años 1910 y 1920 al estratégica de la que igual que la idea de que los muchos creen. Se ha llegado a convertir en una "guerra por el talento" y aún más en una etapa donde la activo del capital. una competencia entre empresas es muy dura.

Adaptado de: Wikipedia (2017)

1.2 Empresa

Antes de entrar en el estudio de Recursos Humanos y Talento, y para enmarcar la gestión de recursos humanos es necesario contar con unos conocimientos básicos sobre la empresa y sobre sus principales formas de organización.

1.2.1 Definición

Teniendo en cuenta el concepto de *la empresa y sus principales funciones* de acuerdo con De la Cruz, I. (2017), podemos definir la empresa como se detalla a continuación:

La empresa es el lugar en el que un determinado conjunto de personas lleva a cabo una serie de actividades de forma coordinada y de acuerdo con cierta estructura jerárquica con la finalidad de conseguir unos objetivos.

En una empresa se utilizan de forma organizada y estructurada una serie de recursos (humanos y materiales) para conseguir unos resultados (producir bienes o prestar servicios).

La creación de la estructura organizativa de la empresa requiere identificar cuáles son las tareas que hay que desarrollar para conseguir el producto o servicio que se ofrece y coordinarlas adecuadamente para conseguir el resultado deseado.

1.2.2 Los recursos

De acuerdo con el concepto de Porras, J. (2014), en su análisis sobre la administración del capital humano y las organizaciones, expresa que:

La organización, para lograr sus objetivos requiere de una serie de recursos, es decir, los elementos que, administrados correctamente, le permitirán o le facilitarán alcanzar sus objetivos. Existen tres tipos de recursos:

Recursos materiales: Aquí quedan comprendidos el dinero, las instalaciones físicas, la maquinaria, los muebles, las materias primas, etc.

Recursos técnicos: Bajo este punto se listan los sistemas, procedimientos, organigramas, instructivos, etc.

Factor humano: No solo el esfuerzo o la actividad humana quedan comprendidos en este grupo, sino también otros factores que dan diversas modalidades a esa actividad: conocimientos, experiencias, motivación, intereses vocacionales, aptitudes, actitudes, habilidades, potencialidades, salud, etc.

1.2.3 La gestión del factor humano

Cuando hablamos de factor humano y según lo manifiesta Gianini, N. (2012), se hace referencia a:

... todas las personas que trabajan en la empresa, así como sus actividades y esfuerzos.

No solo el esfuerzo o la actividad humana quedan comprendidos en este grupo, sino también otros factores que dan diversas modalidades a esa actividad:

Conocimientos, experiencias, motivación, intereses vocacionales, aptitudes, actitudes, habilidades, potencialidades, salud, etc.

El factor humano es más importante que los otros dos recursos explicados previamente, pueden mejorar y perfeccionar el empleo y diseño de los recursos materiales y técnicos, lo cual no sucede a la inversa.

Como fácilmente puede apreciarse, el esfuerzo humano resulta vital para el funcionamiento de cualquier organización; si el elemento humano está dispuesto a proporcionar su esfuerzo, la organización marchará; en caso contrario, se detendrá.

De aquí que toda organización debe prestar primordial atención a su personal, los recursos humanos.

Por ello, **las empresas cuentan entre sus prioridades** con una función o un Departamento de Recursos Humanos que fomenta el esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc., de los miembros de la organización, en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general.

1.2.4 Funciones principales de la empresa

La coordinación necesaria de cualquier empresa según De la Cruz, I. (2014):

... implica establecer las relaciones entre las distintas partes para conseguir que la organización funcione de forma idónea. Las básicas de la empresa las establece la

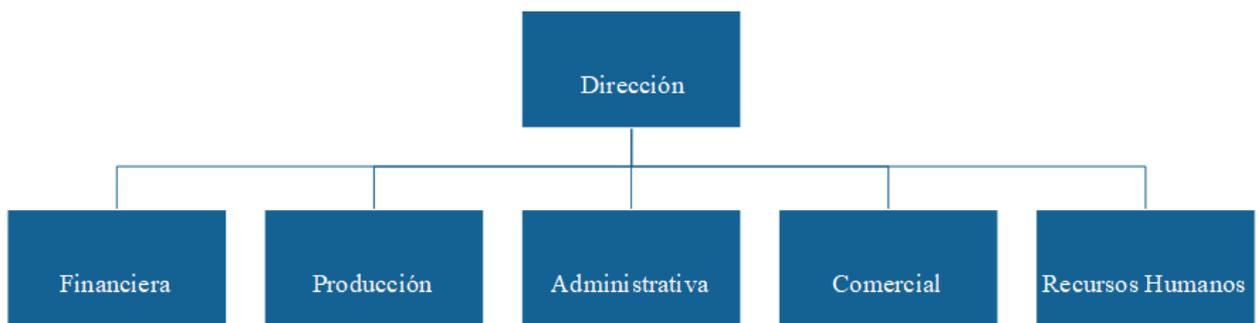
Dirección, delimitando las diferentes funciones que se deben desarrollar en ella para conseguir sus objetivos de forma organizada y coordinada.

Las funciones de la empresa son aquellas actividades que se desarrollan en ella y que, actuando de forma coordinada permiten conseguir los objetivos de ésta.

Como es obvio, estas funciones dependerán de su área de actividad (por ejemplo, una empresa de servicios no tendrá un área de producción) y de su tamaño.

Siguiendo la siguiente figura, como principales funciones podemos destacar:

Figura 1 Principales funciones de la empresa



Fuente: Elaboración propia.

En la siguiente tabla describimos las distintas áreas de una empresa:

Tabla 2 Áreas de una empresa.

Área	Descripción
Dirección	<p>La función de Dirección es la encargada de coordinar los recursos técnicos, humanos, financieros y materiales de la empresa con el fin de enfocarlos hacia la consecución de los objetivos propuestos.</p> <p>La función de Dirección engloba las tareas de planificación, organización, coordinación y control.</p>

Financiera	Es la responsable de conseguir y gestionar los recursos financieros necesarios para el funcionamiento de la empresa y de la realización de inversiones.
Producción	<p>Se encarga del suministro de las materias primas y del proceso de su transformación en productos finales, incluyendo en ocasiones su almacenaje.</p> <p>Abarca el conjunto de actividades que se desarrollan para crear y diseñar los productos o servicios que la empresa ofrece en el mercado.</p>
Administrativa	Realiza los trámites necesarios para el funcionamiento de la empresa y gestiona sus procesos de soporte (administrativos, contables, legales, etc.)
Comercial	Detecta las necesidades del mercado y pone en marcha las políticas y prácticas más adecuadas para vender el producto o servicio.
Recursos Humanos	Se ocupa de los procesos relacionados con las personas que trabajan en la organización, tanto desde el punto de vista administrativo (contratación, nóminas, convenios colectivos, etc.) como desde el de su desarrollo (formación, evaluación del desempeño, planificación de carreras, planes de sucesión, comunicación interna, etc).

Adaptado de: Gestión de Recurso Humano. De la Cruz, I. (2014, p. 22)

Evidentemente hemos mostrado una simplificación de una empresa. Las funciones aquí explicadas se pueden ampliar según el tamaño y misión de la empresa. Por ello no es de extrañar que muchas organizaciones cuenten con más funciones como pueden ser *logística, servicios generales, marketing, calidad, tecnología, innovación*.

1.3 El Entorno Actual de las Empresas

El **trabajo** y el **ser humano** han estado **unidos desde el principio de los tiempos**. Desde las sociedades más primitivas, los integrantes del grupo dividían sus funciones y esfuerzos en la búsqueda de la supervivencia, el desarrollo y el bien común.

El desarrollo de las sociedades supuso un cambio en la concepción del trabajo, buscándose no sólo cubrir las necesidades más básicas, sino también la realización personal.

Pero el gran cambio lo marca la *revolución industrial*. A partir de entonces el trabajo manual queda relegado por el que llevan a cabo las máquinas y el hombre toma una nueva función en la cadena de producción.

A partir de entonces, el trabajo ha sufrido grandes cambios, siempre de la mano de los avances técnicos. De este modo, y en la actualidad, la inclusión de las nuevas tecnologías en el entorno laboral ha supuesto la aparición de nuevas formas de trabajo.

Actualmente el **trabajo** sigue siendo **una pieza clave en la vida de las personas**. No se trata sólo de una **fuentes de ingresos** que permite cubrir necesidades básicas, sino también de una **forma de satisfacer unas necesidades más complejas (estatus, autoestima, etc.)**.

De aquí se derivan las negativas consecuencias de la falta del mismo, tanto desde el punto de vista económico como social y psicológico.

1.3.1 Causas del nuevo entorno

El entorno en el que nos encontramos actualmente es consecuencia de múltiples cambios producidos con más o menos celeridad.

Dado que el trabajo es una parte más del entramado social, no es de extrañar que se dé una relación bidireccional en la que los cambios sociales y económicos implican novedades laborales, del mismo modo que las variaciones laborales suponen modificaciones en la sociedad y la economía.

Por este motivo, el entorno laboral existente en un momento determinado es la consecuencia de múltiples factores. En la actualidad podemos destacar los siguientes factores que definen el complejo entorno en el que estamos viviendo:

- **Globalización de la economía:** las nuevas relaciones de interdependencia existentes entre las naciones conllevan una mayor variabilidad de la demanda de los mercados, por lo que los cambios en éstos son cada vez más impredecibles.

- **Economía centrada en el sector terciario:** tras las distintas revoluciones industriales, en la actualidad la estructura económica se centra en el sector servicios.
- **Cambios demográficos:** el envejecimiento de la población en Europa y la reducción drástica de las tasas de nacimiento se han contrarrestado con un fuerte movimiento de inmigración que supone una mayor heterogeneidad de la población y, por tanto, en las costumbres y pautas de consumo. El intercambio cultural está a la orden del día.
- **Nuevas tecnologías:** el desarrollo de las tecnologías de la información es vertiginoso. Esto obliga tanto a las organizaciones como a sus miembros a un continuo reciclaje. De este modo, el valor no está en muchas ocasiones en la capacidad de producción, sino en la facilidad para adaptarse a los cambios.
- **Nueva estructura organizacional:** esta necesidad de adaptación al cambio requiere que las organizaciones dispongan de unas estructuras más flexibles y planas, de modo que la respuesta ante los requisitos del entorno sea más rápida y adecuada.
- **Orientación al cliente:** actualmente se estima que el cliente y su satisfacción es el fin último de la empresa. Si nuestros clientes no están satisfechos con nuestros productos/servicios podemos contar con que los acabaremos perdiendo y, por tanto, nuestra organización no tendrá sentido. Con el fin de lograr esta satisfacción, las empresas centran sus esfuerzos en lograr la excelencia, en ofrecer más calidad que sus competidores y en la atención al cliente. Por lo tanto, no se trata sólo de ofrecer un buen producto o servicio, sino de las prestaciones añadidas que brindemos.
- **Flexibilidad laboral:** esta flexibilidad se plasma en conceptos distintos, que van desde los salarios (reducción del salario base que se complementa con una parte variable en función de la consecución de objetivos), hasta las funciones (los trabajadores deben ser capaces de desarrollar diferentes tareas dentro de la organización) o la movilidad geográfica (disponibilidad para viajar o cambiar de residencia, incluso fuera del país).
- **Inestabilidad laboral:** a diferencia de lo que ocurría hace unas décadas, cuando las personas accedían a un puesto de trabajo en una compañía y se mantenían en la misma sufriendo únicamente cambios internos (generalmente, debidos a promociones), en la actualidad los trabajadores pasarán por varias empresas durante su vida laboral. Esto requiere una importante capacidad de aprendizaje y

adaptación al cambio. De este modo, el potencial de desarrollo se convierte en un aspecto clave en la elección del personal.

1.4 Principales Conclusiones

En una empresa se utilizan de forma organizada y estructurada una serie de recursos (humanos, materiales y técnicos) para conseguir unos resultados (producir bienes o prestar servicios).

Las empresas cuentan con tres tipos de recursos: materiales, técnicos y humanos.

Las áreas básicas de la empresa las establece la Dirección, delimitando las diferentes funciones que se deben desarrollar en ella para conseguir sus objetivos de forma organizada y coordinada. Como principales funciones podemos destacar: Financiera, Producción, Recursos Humanos, Administración, Comercial.

Las empresas y organizaciones deben tener muy en cuenta en el diseño e implantación de sus estrategias el entorno. Actualmente un entorno extremadamente dinámico y cambiante, y fuertemente impactado por el proceso de digitalización en el que todas las organizaciones están inmersas o interesadas.



Capítulo 2: La Organización del Departamento de Recursos Humanos

2 Capítulo: La Organización del Departamento de Recursos Humanos

En el presente capítulo comenzaremos describiendo la relación del Departamento de Recursos Humanos con los otros departamentos en las organizaciones. Posteriormente, nos sumergiremos en el departamento para entender la vinculación del ciclo de vida del empleado y veremos pormenorizadamente las distintas áreas del departamento.

Según Ruiz, E. & López, S. (2015).

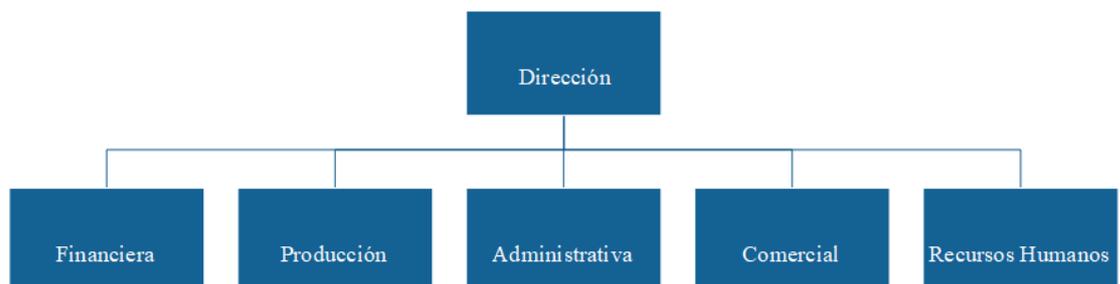
Las empresas están formadas por personas cuyo trabajo es necesario organizar con el propósito de alcanzar los objetivos establecidos por la dirección. La necesidad de organizar el trabajo se hizo evidente a finales del siglo XIX, cuando la Revolución Industrial había madurado.

2.1 La Empresa y el Departamento de Recursos Humanos

Las funciones atribuidas al departamento de recursos humanos no tienen la misma importancia en todas las empresas, pues dependen de múltiples factores como el tamaño de la empresa o la existencia de uno o varios centros de trabajo. No es lo mismo una empresa de diez trabajadores que una de mil.

De este modo, en una empresa u organización, a partir de cierto número de empleados, el Departamento de Recursos Humanos se encuentra jerárquicamente en el **siguiente nivel a la Dirección General**. Así, el director responsable de Recursos Humanos (o Head of Talent) pertenece al Comité de Dirección como los responsables o directores de otras áreas. La siguiente figura muestra el organigrama de una empresa ejemplo cualquiera en la que se puede comprobar la posición que juega el Departamento de Recursos Humanos dentro de una organización.

Figura 2 Organigrama de una empresa



Fuente: Elaboración propia.

2.2 El ciclo de vida del empleado

Una vez analizado el posicionamiento del Departamento de Recursos Humanos dentro del organigrama; el mejor modo de entender las distintas áreas o funciones que componen un Departamento de Recursos Humanos es a través del *ciclo de vida del empleado*.

El *ciclo de vida del empleado* muestra las diferentes fases por las que un empleado atraviesa dentro de la empresa. La siguiente figura muestra el ciclo desde el momento en el que se planifica su posición (ocurre una sola vez) pasando periódicamente por el resto de las áreas: administración de personal, desarrollo, retribución, relaciones laborales.

Figura 3 Ciclo de Vida del Empleado



Fuente: Elaboración propia.

Visto de otro modo todos los empleados son seleccionados una única vez y de un modo periódico reciben las nóminas, reciben formaciones, reciben apoyo de los sindicatos, se benefician de programas corporativos. Por este motivo, el proceso de selección está representado por una línea recta puesto que se produce una sola vez durante el ciclo de vida del empleado en la empresa u organización. Sin embargo, el resto de las fases se

repiten varias o muchas veces durante la estancia del empleado en la empresa y por ello se representan como fases circulares que se reiteran.

Cada una de las distintas fases del *ciclo de vida del empleado* se puede identificar con las áreas o funciones del Departamento de Recursos Humanos del siguiente modo:

Figura 4 Funciones de Recursos Humanos



Fuente: Elaboración propia.

2.3 Las Distintas Áreas del Departamento de Recursos Humanos

Según Ruiz, E. & López, S. (2015).

Indican que dependiendo de las funciones que se desarrollen en el departamento de recursos humanos de cada empresa, su estructura será diferente. Por lo general, existe una dirección de la que dependen diferentes secciones y, en cada una de ellas, se desarrollan una o varias funciones.

En concordancia con lo expuesto por Fernández, F. (2017, pág. 20), sobre las funciones específicas del departamento de recursos humanos, se detalla lo siguiente:

Las funciones que se desarrollan en el departamento de recursos humanos varían de una empresa a otra, dependiendo de la dimensión y de la actividad a la que se dedique.

En las empresas pequeñas, las funciones de este departamento se ejecutan en pocas secciones y, con frecuencia, algunas tareas son encomendadas a otras empresas, como consultorías, asesorías, gestorías, etc.

En las grandes empresas, el departamento de recursos humanos puede ser muy complejo y dividirse en secciones que se encargan de actividades diferentes.

En la siguiente figura aparece representado un ejemplo de un posible departamento de recursos humanos:

Figura 5 Departamento de Recursos Humanos



Fuente: Elaboración propia.

En las siguientes tablas se mostrarán en detalle tanto los objetivos, como las tareas fundamentales de cada una de las áreas del Departamento de Recursos Humanos:

Tabla 3 Objetivos y actividades área de planificación, reclutamiento y selección.

Área o función	Descripción /objetivos	Tareas o actividades
 <p data-bbox="451 779 641 875">Planificación, reclutamiento y selección</p>	<p data-bbox="679 757 1038 929">Esta área, también llamada función de empleo, tiene como objetivo proporcionar a la empresa el personal necesario en cada momento.</p> <p data-bbox="679 949 1038 1424">La función de empleo comprende diversas tareas relacionadas con los procesos de aumento y disminución de personal. Entre dichas tareas podemos señalar: planificación de plantillas, descripción del contenido de los puestos de trabajo y del perfil profesional de quienes deben ocupar- los, selección de personal, acogida e inserción de nuevos candidatos</p>	<p data-bbox="1062 757 1409 790">Estudios del mercado laboral.</p> <p data-bbox="1062 810 1401 844">Planificación de las plantillas.</p> <p data-bbox="1062 864 1437 929">Descripción de puestos de trabajo</p> <p data-bbox="1062 949 1437 1048">Realización de los perfiles profesionales de los candidatos a un puesto de trabajo.</p> <p data-bbox="1062 1068 1437 1133">Reclutamiento y selección de nuevos trabajadores.</p> <p data-bbox="1062 1153 1437 1218">Acogida e inserción del nuevo personal.</p> <p data-bbox="1062 1238 1437 1303">Relaciones con las empresas de trabajo temporal.</p> <p data-bbox="1062 1323 1437 1384">Acciones tendentes a la recolocación (out- placement).</p>

Adaptado de: Ruiz, E. & López, S. (2015, pág. 10)

Tabla 4 Objetivos y actividades área de administración de personal.

Área o función	Descripción /objetivos	Tareas o actividades
 <p>Administración de personal</p>	<p>Se ocupa de los trámites administrativos que surgen desde que una persona se incorpora a una empresa hasta que deja de formar parte de la misma.</p> <p>El personal de una empresa necesita una serie de trámites de carácter jurídico y administrativo, como la función de administración, dentro de la cual se integran actividades entre las que destacan: la selección y la formalización de los contratos que se suscriben con los trabajadores, la tramitación de nóminas y seguros sociales, el control de algunos derechos y deberes de los trabajadores (permisos, vacaciones, movilidad, salud laboral, seguridad e higiene en el trabajo, etc.), así como lo relativo a cuestiones disciplinarias ..</p>	<p>Realización, firma y registro de los contratos de trabajo.</p> <p>Gestión del expediente personal de los trabajadores.</p> <p>Gestión de nóminas y seguros sociales.</p> <p>Gestión de los documentos de cotización a la Seguridad Social y retenciones a cuenta del IRPF (o similares dependiendo del país).</p> <p>La gestión de la incapacidad temporal por enfermedad, accidente y maternidad.</p> <p>Gestión de permisos, vacaciones, horas extraordinarias, excedencias, bajas por enfermedad, movilidad de la plantilla...</p>

Adaptado de: Ruiz, E. & López, S. (2015, pág. 10)

Tabla 5 Objetivos y actividades área de desarrollo.

Área o función	Descripción /objetivos	Tareas o actividades
 <p>Desarrollo</p>	<p>Se refiere a la necesidad de que los empleados estén motivados para trabajar más y mejor, y para desempeñar puestos de trabajo de mayor responsabilidad, con el objetivo de aumentar su productividad.</p> <p>En muchas empresas se encarga el desarrollo de los recursos humanos a la sección o departamento de formación integrado dentro del departamento o dirección de recursos humanos, si bien la mencionada función excede del mero concepto de formación.</p> <p>El desarrollo de los recursos humanos comprende las siguientes actividades: crear planes de formación y llevándolos a cabo, establecer planes de carrera, evaluar el potencial del personal, evaluar la motivación y controlar el desempeño de tareas, estudiar el clima laboral, etcétera.</p>	<p>Estudio de la motivación laboral e implantación de métodos de motivación.</p> <p>Detección de las necesidades de formación de los trabajadores.</p> <p>Diseño de planes formativos generales o específicos.</p> <p>Puesta en marcha de planes de formación, con el objeto de que los trabajadores mejoren las competencias laborales.</p> <p>Diseño y establecimiento de planes de carrera profesional.</p> <p>Diseño e implantación de sistemas de evaluación del desempeño de los empleados.</p>

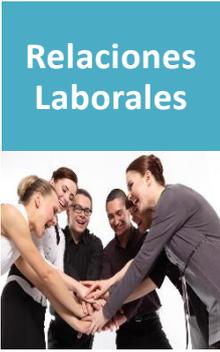
Adaptado de: Ruiz, E. & López, S. (2015, pág. 11)

Tabla 6 Objetivos y actividades área de Retribución.

Área o función	Descripción /objetivos	Tareas o actividades
	<p>A menudo, la función de retribución suele integrarse en la de administración de personal, con la que se encuentra íntimamente ligada a pesar de tener sustantividad propia. La finalidad de la función de retribución consiste en establecer las fórmulas salariales (estructura de la nómina, componentes fijos y variables, pagos en especie, etc.), la política de incentivos y los niveles salariales para las distintas categorías. En definitiva, se trata de diseñar el sistema de retribución y de medir los resultados obtenidos con el mismo.</p> <p>En muchas empresas, la función de compensación es concebida desde un punto de vista más amplio, pues entienden como compensación los beneficios sociales. Se denomina entonces compensación y beneficios e incluiría los beneficios sociales o servicios al empleado.</p>	<p>Realización de estudios salariales.</p> <p>Establecimiento de sistemas retributivos.</p> <p>Elaboración de sistemas de medición de resultados individuales y grupales.</p> <p>Elaboración de un sistema de incentivos, primas, bonos, etc.</p>

Adaptado de: Ruiz, E. & López, S. (2015, pág. 11)

Tabla 7 Objetivos y actividades área de Relaciones Laborales.

Área o función	Descripción /objetivos	Tareas o actividades
 <p>Relaciones Laborales</p> 	<p>Es la función responsable de garantizar las correctas relaciones entre los empresarios y los trabajadores.</p> <p>La función de relaciones laborales se ocupa fundamentalmente de la resolución de los problemas laborales. Está formada por las actividades que hacen referencia al contacto con los representantes de los trabajadores (comités de empresa, delegados de personal y secciones sindicales), así como a todo lo relativo a las condiciones colectivas del trabajo (negociación de convenios colectivos, etc.), a los conflictos colectivos que se pudieran originar y a sus vías de solución (huelgas, mediación, arbitraje, etcétera).</p>	<p>Negociación de los convenios colectivos.</p> <p>Relaciones con los representantes de los trabajadores.</p> <p>Gestión de la disciplina, quejas y reclamaciones de los empleados.</p> <p>Negociación y tramitación de los paros y las huelgas.</p> <p>Representación de la empresa ante los tribunales laborales.</p> <p>Tratamiento de los despidos.</p>

Adaptado de: Ruiz, E. & López, S. (2015, pág. 10)

Tabla 8 Objetivos y actividades área de Servicio al Empleado.

Área o función	Descripción /objetivos	Tareas o actividades
	<p>La función de beneficios sociales o servicios al empleado de las empresas se encargan de implantar políticas para mejorar la calidad de vida de los empleados.</p> <p>Con cierta frecuencia, las empresas crean determinados servicios (economatos, comedores, residencias de vacaciones, seguros complementarios de jubilación, accidentes y enfermedad, etc.) para beneficiar a sus trabajadores y mejorar el clima laboral. La función de servicios sociales se ocupa de gestionar dichos servicios sociales y, en su caso, de contar con las empresas que los van a prestar.</p>	<p>Mejora de las prestaciones de la Seguridad Social, en caso de accidente y enfermedad.</p> <p>Seguros colectivos de vida.</p> <p>Seguros médicos</p> <p>Fondos de pensiones a cargo de la empresa y seguros complementarios de jubilación.</p> <p>Ayudas y becas de estudios para el personal y sus hijos.</p> <p>Guarderías y cuidado de niños.</p> <p>Facilidades para cuidar a personas mayores y niños.</p> <p>Flexibilidad horaria.</p> <p>Préstamos y anticipos.</p> <p>Comedores de empresa / ayudas económicas para comidas</p> <p>Residencias de vacaciones y viajes.</p> <p>Clubes deportivos</p> <p>Actividades sociales y recreativas.</p>

Adaptado de: Ruiz, E. & López, S. (2015, pág. 11)

Tabla 9 Objetivos y actividades área de Prevención de Riesgos Laborales.

Área o función	Descripción /objetivos	Tareas o actividades
<div style="background-color: #cccccc; padding: 5px; text-align: center; font-weight: bold; color: white;">Prevención de Riesgos Laborales</div> 	<p>La función de Prevención de Riesgos Laborales, también llamada de seguridad y salud laboral hace referencia al conjunto de medidas técnicas, formativas, médicas y psicológicas para prevenir accidentes laborales. La salud hace referencia al diagnóstico y prevención de las enfermedades laborales.</p> <p>Busca establecer un nivel de protección de la salud de los trabajadores y de las condiciones de trabajo, es decir, comprende la seguridad e higiene en el trabajo y la acción social de la empresa con los trabajadores.</p>	<p>Revisiones médicas periódicas.</p> <p>Asistencia en caso de enfermedad y accidente durante la jornada laboral.</p> <p>Establecimiento de medidas de prevención de accidentes laborales y enfermedades profesionales para cada puesto de trabajo.</p> <p>Puesta en marcha de campañas de sensibilización para prevenir los accidentes y enfermedades laborales.</p>

Adaptado de: Ruiz, E. & López, S. (2015, pág. 10)

2.4 Otras Áreas que Pueden Pertener al Departamento de Recursos Humanos

Las mostradas en las previas páginas, son las áreas / funciones más típicas en un Departamento de Recursos Humanos. Sin embargo, hay otras áreas que en ciertas organizaciones forman parte igualmente de Recursos Humanos, en otras forman parte de otras Departamento (como Marketing) o directamente tienen la entidad de departamento por sí mismas. Estas otras áreas que en ocasiones forman parte de Recursos Humanos son:

- Responsabilidad Social Corporativa.

- Comunicación Interna.

Tabla 10 Descripción y Objetivos áreas de RSC y Comunicación Interna

Área o función	Descripción /objetivos
Responsabilidad social de la empresa (RSC)	<p data-bbox="826 748 1409 1016"><i>La RSC según lo expuesto por Ruiz, E. & López, S. (2015) se considera una de las políticas estratégicas de las empresas. Mediante esta política estratégica las empresas adquieren compromisos con sus empleados y con su entorno social, más allá del beneficio inmediato, generalmente con el objetivo de mejorar su situación competitiva y su valor añadido.</i></p> <p data-bbox="826 1039 1409 1137"><i>A la RSC le corresponde generar confianza y credibilidad en el entorno: consumidores, instituciones y sociedad en general.</i></p> <p data-bbox="826 1160 1409 1220"><i>Habitualmente en la responsabilidad se integran valores sociales y medioambientales.</i></p> <p data-bbox="826 1243 1409 1344"><i>La RSC cabe entenderse no como un coste sino como una inversión de la que se obtendrán beneficios a medio y largo plazo.</i></p> <p data-bbox="826 1366 1409 1697">La RSC engloba todo tipo de actividades del tipo: Actividades solidarias De mejora del medio ambiente De mejora de la sociedad (vínculo con la comunidad), de igualdad de género y de voluntariado Vinculadas con el deporte, la educación, la empleabilidad y las condiciones laborales</p>
Comunicación Interna	La comunicación interna también conocida como la comunicación organizacional o la





comunicación corporativa; consiste en el proceso de emisión y recepción de mensajes dentro de una organización compleja.

La comunicación organizacional es una actividad propia de todas las organizaciones; es una forma de gestión para el conocimiento y la corrección de acciones que podrían transgredir los sistemas productivos, interviniendo directamente en la interacción de la estructura organizacional.

En aquellas organizaciones en las que el Departamento de Marketing es muy importante por la necesidad de lanzar contundentes mensajes a los clientes, el área de comunicación interna suele formar parte de Marketing. De este modo la organización se asegura que los mensajes transmitidos interna y externamente a la organización están totalmente alineados.

Fuente: Elaboración Propia.

2.5 El Papel del Business Partner de Recursos Humanos

El concepto de *business partner* como nueva figura de vinculación de personas en las empresas según English, J. (2017), se describe a continuación:

El rol de las áreas de recursos humanos (RRHH) ha evolucionado, como hemos comentado, desde una función eminentemente administrativa y transaccional, hacia una figura de socio estratégico para la organización. Pero no es una tarea sencilla. Para los encargados del capital humano es todo un desafío salir de su ámbito de acción directa y empaparse de otras dimensiones del negocio. Una forma de hacerlo es a través del modelo de business partner de Recursos Humanos, al cual se ha adscrito un número creciente de empresas...

Los Business Partners (BP), también conocidos como generalistas, son expertos en gestión del capital humano que trabajan en áreas distintas a la de RRHH, a la cual aportan la metodología, aspectos técnicos y gestión propia del manejo de los recursos humanos.

También las empresas que tienen dispersión geográfica designan un profesional de Recursos Humanos para establecerse en una planta, filial o sucursal a fin de actuar como enlace entre el área recursos humanos y los empleados y la línea de mando de un determinado negocio.

En definitiva, el Business Partner de Recursos Humanos es una persona que conoce y entiende perfectamente el negocio, desde su ámbito estratégico y operativo, y conoce y entiende perfectamente los procesos de Recursos Humanos, también desde su ámbito estratégico y operativo, consiguiendo alinear ambas cosas de la forma más eficiente posible.

En la siguiente tabla resumimos tanto sus principales funciones como responsabilidades, tomando al cliente interno como a los empleados de las distintas otras áreas de la empresa:

Tabla 11 Funciones y Responsabilidades Business Partner

Funciones	Responsabilidades
Actúa como un único punto de contacto para los clientes internos con el área de RRHH.	Actúa como un único punto de contacto para los empleados y directivos de la unidad de negocio
Asistir a los clientes internos para que puedan lograr sus objetivos de negocios.	Proactivamente apoya el funcionamiento de los procesos de recursos humanos en el lado del cliente.
Dar feedback inmediato e instantáneo sobre todos los procesos de RRHH, procedimientos e iniciativas.	Gestiona proyectos de recursos humanos complejos y transversales a nivel funcional.
Liderar proyectos de cambio organizacional siendo enlace entre el área RRHH y las áreas de negocios.	Activamente identifica vacíos, propone e implementa los cambios necesarios para cubrir los riesgos.
Diseñar programas de formación y desarrollo cross funcionales en cooperación con los especialistas en formación y desarrollo.	Recluta personalmente a los talentos clave para el cliente interno.
Ser un miembro de equipo contributivo en los proyectos de RRHH.	Facilita el equipo de gestión para traer mejores soluciones para los empleados.
	Actúa como monitor de la mejora del desempeño y provoca cambios positivos en la gestión de personas.
	Diseña y mantiene los organigramas de la organización mientras que el desempeño de la unidad de negocio mejora.
	Diseños de planes de sucesión para los talentos clave y puestos de trabajo claves.

Adaptado de: Ulrich, D. (1997)

2.6 Organigrama del Departamento de Recursos Humanos

Como venimos mencionando a lo largo del capítulo, las estructuras organizacionales varían mucho de una empresa a otra, por lo que no podemos dar reglas fijas. Una posible estructura para el Departamento de Recursos Humanos de una organización grande sería la siguiente.

Figura 6 Organigrama Departamento de Recursos Humanos



Fuente: Elaboración propia.

Vemos que dentro del Departamento de Recursos Humanos se pueden establecer cuatro niveles jerárquicos:

- **Primer nivel: Director de Recursos Humanos.** Es la cabeza visible del departamento. Colabora con la Dirección general en la definición de los objetivos estratégicos de la organización. Se tiene que encargar de que los objetivos marcados por su departamento sigan la misma línea que los organizacionales.
- **Segundo nivel: Responsable de área.** se responsabiliza del cumplimiento de los objetivos y planes de recursos humanos que tienen que ver con su área.
- **Tercer nivel: Técnico de área.** tiene una función operativa, poniendo en práctica el plan de recursos humanos establecido para su área.
- **Cuarto nivel: Administrativo de área.** ofrece apoyo en las tareas administrativas que conllevan cada una de las áreas.

Capítulo 3: Evolución Histórica del Departamento de Recursos Humanos

3 Capítulo: Evolución Histórica del Departamento de Recursos Humanos

Los Departamentos de Recursos Humanos no siempre han sido tal y como los conocemos en la actualidad. Durante los últimos 150 años han sufrido varias importantes transformaciones; de los primeros equipos de administración de personal a la dirección estratégica actual de Recursos Humanos. Veamos que ha pasado en todo este tiempo.

En el anterior capítulo hemos estudiado pormenorizadamente las distintas áreas del Departamento de Recursos Humanos, es decir su estructura. En los próximos capítulos veremos cuáles son los objetivos del Departamento de Recursos Humanos, y cuáles son sus **aportaciones a la empresa y a los empleados**.

Para entender bien tanto la estructura, como el papel que juega un Departamento de Recursos Humanos de una empresa u organización actual es imprescindible echar la vista atrás y comprender la **evolución de este Departamento a lo largo del tiempo**. Entender cómo ha ido cambiando y cómo se ha transformado para ofrecer tanto a la empresa como a sus empleados los servicios más apropiados.

Para ello, en el presente capítulo primero explicaremos la **evolución histórica del trabajo y su forma de organizarlo**, para posteriormente analizar la **evolución de los Departamentos de Recursos Humanos**, para finalizar focalizándonos en el **último gran cambio que hemos vivido en recursos humanos**; es decir la transformación desde la *dirección de personal* a la *dirección de personas*.

3.1 Evolución de la Organización del Trabajo

La necesidad de organizar el trabajo en las empresas para conseguir mayor productividad se empezó a producir a **finales del siglo XIX**, una vez que la Revolución Industrial había madurado. En esos momentos podemos destacar dos autores: Frederick Winslow Taylor (Estados Unidos) y Henri Fayol (Francia). Fueron los creadores de las primeras teorías de la organización científica del trabajo.

Veamos ahora una síntesis de las principales escuelas y doctrinas que, hasta nuestros días, se han encargado de estudiar la organización del factor humano en las empresas.

3.1.1 Escuela de Dirección científica del trabajo

En los inicios del siglo XX, conforme los conceptos e ideas de "Bienestar social" se extendían, investigadores como el estadounidense Frederick Taylor empezaron a defender los principios de la llamada *Dirección Científica del Trabajo*.

En concordancia como Del Valle, V. & Gómez J. (2008), sus principales características se encuentran enfocadas en los siguientes aspectos:

Sus ideas, denominadas taylorismo, fueron concebidas para la producción industrial y propugnaron una racionalización del trabajo que eliminaba tiempos muertos y establecía los movimientos que debían realizar los obreros para incrementar la productividad. La organización racional de las tareas era diseñada por una oficina técnica, que era la «encargada de pensar»; de ese modo, los obreros se convertían en meros ejecutores de tareas mecánicas, desechando cualquier atisbo de creatividad.

Para incentivar la producción, Taylor proponía un sistema de salarios con primas basadas en el cumplimiento de las normas emitidas por la oficina técnica; se entiende que éstas permitían alcanzar la máxima productividad. Pretendía que, mediante su organización científica del trabajo, los mayores beneficios empresariales fueran compatibles con salarios más elevados, gracias al incremento de producción alcanzado mediante una organización racional.

Taylor individualiza el trabajo, habla de tareas y de individuos y preconiza la supervisión de todos los trabajos por parte de la dirección. Por ello considera que el trabajo en equipo es negativo. Solamente plantea la necesidad de colaboración entre trabajadores y patronos en el sentido de que estos deben implicarse en el aumento del rendimiento, de tal manera, que especifica que es deber de la dirección, el guiar y supervisar al obrero.

Como fundamentos principales de esta teoría destacamos:

- La naturaleza científica de las decisiones empresariales
- El estudio organizado del trabajo.
- El análisis pormenorizado del trabajo hasta reducirlo a sus elementos más simples.
- La mejora sistemática del rendimiento del trabajador en relación a cada uno de estos elementos.

3.1.2 Escuela de la administración

Esta escuela nace en Francia, con la contribución de su mayor representante Henry Fayol, a finales del siglo XIX y también es conocida por el nombre de Escuela Universitaria o Escuela de la Organización.

Fayol ideó un sistema más globalizado que el de Taylor, ya que sus propuestas se centraban también en la dirección de la empresa, y no se quedaba exclusivamente en la organización del trabajo. En dicha dirección distinguía distintas funciones esenciales y daba pautas para su organización.

El matiz fundamental de esta "Escuela" es la concepción de la función administrativa basada en una estructura muy jerarquizada donde cada persona depende de un jefe inmediato. Por este motivo, considera que la gestión del personal es decisiva ya que a través de una correcta gestión se controla, coordina y dirige la mano de obra.

Como fundamentos principales de esta teoría destacamos:

- Administrar es una actividad común a todas las organizaciones y consiste en comprobar que todas las cosas se hacen de acuerdo a los planes prefijados
- En la empresa deben existir seis áreas funcionales: producción (técnica), comercial, financiera, contable, seguridad y administración.
- Cada sección dependerá de una persona que será la encargada de coordinar la actividad: Unidad de mando. Igualmente incorpora el principio de autoridad centralizado, de modo que la delegación de funciones se realiza en cascada siguiendo la línea de mando.
- División del trabajo en todos los estamentos y organización funcional en cada uno de ellos.
- La subordinación del interés individual al general de la empresa se considera básica la lealtad de los trabajadores con el fin de obtener los máximos beneficio. Aunque a su vez se exige a los directivos equidad en sus decisiones para con los empleados.
- Se potencia la estabilidad en el puesto de trabajo con el fin de lograr una mayor integración del personal y un mayor interés por el trabajo.
- Integra como principio fundamental de la organización empresarial el espíritu de grupo, o lo que es lo mismo, fomenta de forma incipiente el trabajo en equipo
- La empresa necesita un buen sistema de comunicación que facilite la coordinación de todos los departamentos.

3.1.3 Escuela de las relaciones humanas

El taylorismo y el fordismo, inicialmente bien acogidos, provocaron conflictos a los pocos años de su puesta en funcionamiento, ya que aumentaron rápidamente la monotonía y la fatiga industrial.

Ante la crisis provocada por la aplicación práctica de las ideas de Taylor, la industria norteamericana buscó nuevos métodos (música ambiental, descansos, etc.) para hacer el trabajo más humano, menos monótono y reducir, así, la fatiga y el descontento.

En este contexto se produjeron las famosas experiencias de Elton Mayo en la planta de Hawthorne de la Western Electric Co. En Chicago, en la segunda década del siglo XX con la

pretensión de estudiar ciertos efectos de la iluminación en el trabajo. Estos estudios revolucionaron la concepción que se tenía hasta el momento sobre los recursos humanos. De los ensayos realizados por el Equipo de Mayo se extrajeron las siguientes conclusiones:

- Existen otros incentivos al margen de los materiales.
- La organización técnica no es el único factor que influye en el aumento de la productividad, es necesario tener en cuenta los factores psicosociales.
- La motivación de los trabajadores no se basa exclusivamente en el dinero si no que entran en juego otras variables como la autoestima, el respeto o el reconocimiento por parte del empresario.
- Supera el carácter mecanicista del empleado, esto no es una simple herramienta, sino una personalidad compleja que interactúa con su grupo.
- Destaca la importante influencia que los grupos informales ejercen en el comportamiento y rendimiento de los trabajadores.
- Plantea la necesidad de fomentar la mejora de la comunicación dentro de la empresa, ya que la insatisfacción de los trabajadores proviene, en buena parte, de las deficiencias en las comunicaciones interpersonales.
- La urgencia de propiciar la participación de los trabajadores en la toma de decisiones que les afecten. Esto no significa estrictamente que piense que la participación es útil en si misma; de hecho, considera accesoria la posibilidad de que los trabajadores aporten propuestas provechosas. Lo que hace es instar a los directivos para que adopten políticas de dirección participativa, cómo método menos costoso para conseguir la cooperación y aceptación de las decisiones empresariales, evitando conflictos y degenerando con el tiempo en "paternalismo".
- La Escuela de las Relaciones Humanas se convirtió en el contrapunto del Taylorismo, desarrollando una visión más abierta de la empresa. Se pasa de un modelo unilateral de "hombre racional-económico" a un "hombre social".
- La atención y la consideración de la empresa hacia el trabajador es algo fundamental, ya que incide de forma muy positiva al hacer que se sienta emocionalmente satisfecho, lo que acrecienta la moral de los grupos, mejora el clima laboral (ambiente de trabajo), reduce la fatiga e incrementa la productividad.

Como comentario final resaltar que E. Mayo fue el primero en destacar y tratar de solucionar los problemas derivados del comportamiento humano en el trabajo, llegando a la conclusión de que la motivación, la participación y las relaciones de grupo influyen decisivamente en la productividad del trabajador.

3.1.4 Escuela de los recursos humanos

La escuela de los recursos humanos nació hacia 1960, quizá a partir de la publicación del libro de McGregor "El lado humano de las empresas" (2006). Pertenecen a esta corriente de pensamiento autores tan relevantes como Herzberg, Maslow o Lewin, entre otros.

El nuevo enfoque de estos autores subrayó de forma esencial la influencia de la motivación en la conducta humana; se crearon diversas teorías para analizar distintos aspectos del comportamiento motivado de los trabajadores, de modo que el objetivo de conseguir motivarlos constituyó, a partir de entonces, una meta de la política de personal en las empresas.

Algunos expertos consideran que tanto la escuela de relaciones humanas como la de recursos humanos constituyen un enfoque humanista de la organización del trabajo, por lo que podrían refundirse en una sola.

3.1.5 Escuela de sistemas y toyotismo

Según lo expuesto por Del Valle, V. & Gómez J. (2008):

La teoría de sistemas parte de la idea de que la organización, como conjunto armónico, produce resultados superiores a los que cabría esperar de los distintos componentes que la forman, es decir, que constituye un sistema productivo en sí mismo. Esta nueva teoría destaca la importancia de la buena coordinación, de modo que, si alguna de las piezas falla, el conjunto del sistema se resiente. Una de sus aplicaciones a los temas de recursos humanos es el concepto de sinergia en los grupos de trabajo, que analizaremos más adelante.

Dentro del enfoque de la teoría de sistemas podríamos incluir la tesis del trabajo cooperativo (Teoría Z) del profesor de origen japonés William Ouchi, para quien la administración de las empresas debe basarse en el sentido de responsabilidad comunitaria típico de la empresa japonesa. De acuerdo con esta orientación, es esencial el trabajo en equipo en la empresa, que se concibe como una comunidad humana donde la suerte de todos corre de forma paralela, de modo que cualquier individuo tiene la impresión de que sus problemas son colectivos y no pueden ser resueltos a costa de los demás.

Después de la Segunda Guerra Mundial, Toyota introdujo un nuevo sistema de producción de automóviles que sustituyó al fordismo. Este nuevo modelo, conocido como toyotismo, se basa, entre otras cuestiones, en el procedimiento de just-in-time (justo a tiempo), que reduce prácticamente a cero los stocks de piezas, con el consiguiente ahorro en el almacenaje. Otros pilares del toyotismo consisten en la flexibilidad del trabajo y en los tiempos compartidos, de modo que los trabajadores son polivalentes y combinan las habilidades individuales con el trabajo en equipo; de esta forma, una persona puede

sustituir y ayudar en cualquier momento a otro compañero, priorizando así el resultado del conjunto.

3.2 Evolución de la Función de los Recursos Humanos

Teniendo en cuenta lo expuesto por De la Cruz, I. (2017) en Gestión de Recursos Humanos:

El análisis del desarrollo de la función de recursos humanos a lo largo de su historia permite establecer dos grandes etapas: la que se ha llamado “etapa tradicional” y la etapa de recursos humanos.

Desde los orígenes de la función hasta los años 80 (“etapa tradicional”), se habla prioritariamente de departamentos de personal. En esta etapa, los empleados son concebidos como un coste que debe ser reducido al mínimo posible.

Este periodo está caracterizado fundamentalmente por intensas negociaciones y discusiones entre empleados y empresarios. Predomina un enfoque centrado en las relaciones laborales y en la administración de personal.

Viendo más en detalle esta evolución, a finales del siglo XIX las grandes empresas empiezan a contar con servicios concretos especializados en determinadas áreas de personal (contratación, formación), apareciendo a principios del siglo XX la función de personal.

A grandes rasgos y sin entrar en aspectos teóricos, la evolución de la función de recursos humanos ha seguido las siguientes subetapas:

3.2.1 Subetapa administrativa

Esta etapa se extiende hasta finales de los años 40 en Europa y se caracteriza por su clara orientación a la mejora de la productividad. Está marcada por la disciplina y el control del trabajo y presenta un enfoque fundamentalmente burocrático. Desde el punto de vista departamento área de personal, ésta básicamente la formaban un área de administración de personal.

3.2.2 Subetapa de gestión

En los años 50 se asume en Europa la importancia de los aspectos psicológicos y sociológicos en la actuación de las personas en el entorno laboral. Se introduce la aplicación de técnicas de psicología industrial en la gestión de recursos humanos (retribución, selección, valoración de puestos, etc.). Esta etapa se denomina también la de las “relaciones humanas”.

3.2.3 Subetapa de desarrollo

Se consideran los trabajadores como la base de la empresa y como recursos que hay que mejorar. Se habla de comunicación, participación, motivación, etc. Se da en los años 70 en Europa. Es la etapa del “desarrollo organizacional”.

En esta época también empiezan a introducirse las técnicas de negociación colectiva y adquiere gran auge el aspecto jurídico y laboral (hay expertos que denominan a esta etapa como la etapa de las relaciones laborales).

3.2.4 Subetapa de concienciación estratégica

A partir de los años 80 en Europa se tiene en cuenta en el diseño de las políticas de recursos humanos la estrategia de la empresa y, a su vez, para definir esta estrategia se considera la información relativa a los recursos humanos.

A partir de los años 80 es cuando la expresión “recursos humanos” adquiere pleno sentido; las personas de la empresa ya no son consideradas como un coste, sino como un recurso que hay que optimizar.

Se pasa de la rivalidad entre empresario y trabajador a una etapa de colaboración y de convencimiento de la necesidad de mutua dependencia.

En la siguiente figura resumimos estas etapas con las implicaciones directas y las novedades en el Departamento de Recursos Humanos:

Figura 7 Principales etapas en la evolución de la concepción de los recursos humanos



Adaptado de: De la Cruz, I. Gestión de Recursos Humanos (2007)

3.3 EL último Gran Cambio

De la dirección de personal a la Dirección de Recursos Humanos y Talento

Es a partir de finales de los años 80 cuando en gran parte del mundo se comienza a percibir un **cambio** en las organizaciones. El término *dirección o administración de personal* se sustituye por el de **Dirección de recursos humanos**.

Esta modificación no supone sólo una alteración de la terminología, sino que en muchos casos lleva aparejado una **importante diferencia** en lo que se espera de esta área respecto a épocas anteriores.

Pese a que en algunos casos el cambio de "etiqueta" no ha supuesto una gran variación en la cultura empresarial, en otros sí ha conllevado un nuevo enfoque.

Veamos los principales cambios que se han producido:

3.3.1 De coste a recurso

Cuando se hacía referencia al personal en el enfoque tradicional, éste se entendía como un **coste fijo** más de la empresa, por este motivo, era un **gasto** que había que reducir en la medida de lo posible.

Este enfoque generaba, en muchos casos, **conflictos** entre la organización y los trabajadores que llevaban a la creación de un clima hostil.

La nueva visión defiende que son precisamente las personas que integran la organización las que le **dan valor a la misma**, porque lo que en ningún caso se pueden considerar un gasto.

De este modo, el clima interno se relaja y se establecen relaciones de colaboración que permiten a las empresas volverse más **competitivas**.

Es en este punto en el que surge un nuevo concepto: el de **capital intelectual**. Con este término se hace referencia a todos esos activos de los que dispone la organización pero que no aparecen reflejados en los estados contables tradicionales, aunque generan o van a generar valor en un plazo más corto o largo.

La importancia de este término surge de la capacidad de los recursos humanos de **generar valor**: ya no es sólo una concepción teórica, sino que lo que las personas aportan se refleja en los resultados.

3.3.2 De reactivo a proactivo

La forma de actuar del departamento también sufre un importante cambio. En su origen, la Dirección de personal lleva a cabo **acciones reactivas**, es decir, responde a los problemas y demandas que van surgiendo.

La Dirección de recursos humanos, sin embargo, presenta un enfoque **proactivo**. En este caso, se anticipan y planifican las acciones antes de que aparezcan situaciones que lo demanden. La organización se adelanta a las necesidades y tiene respuestas que evitan que ésta llegue a estar "en situaciones límite no deseadas". De esta forma, la organización reduce la incertidumbre y puede anticiparse a las necesidades.

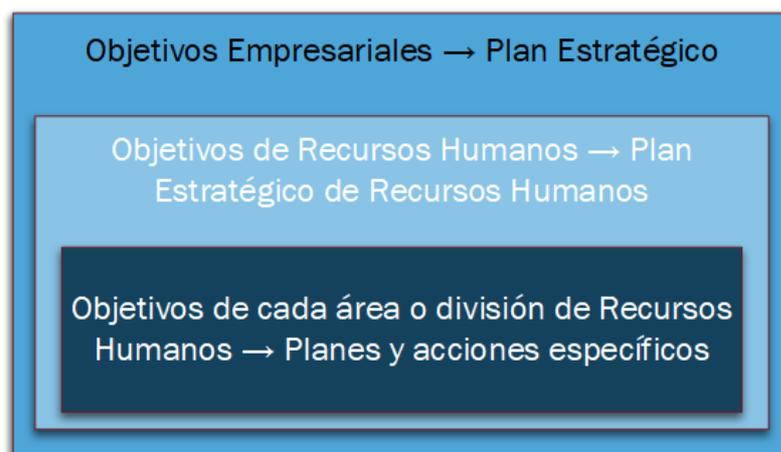
3.3.3 De las funciones de personal a la gestión integrada

Desde el punto de vista de la Dirección de personal, el departamento consta de una serie de divisiones que tienen unas funciones claramente definidas e independientes entre sí. Estas funciones fueron surgiendo a medida que la organización se encontraba con nuevas necesidades (como hemos visto, en la línea de su enfoque reactivo).

La Dirección de recursos humanos, sin embargo, establece la **gestión integrada de las áreas** en las que se divide. Por ello, las actuaciones se producirán dentro del marco de los planes estratégicos puestos en marcha para la consecución de los objetivos marcados.

Estamos, de nuevo, ante un ejemplo de enfoque proactivo que se plasma en el siguiente proceso:

Figura 8 Gestión Integrada de las áreas



Fuente: Elaboración propia.

Todas las áreas de recursos humanos deben guiarse hacia la consecución de unos **objetivos comunes** que tienen, a su vez, como fin el logro de los **objetivos organizacionales**.

La Dirección de recursos humanos, como hemos visto, participa de la **planificación estratégica** de la organización y, por tanto, su director se encuentra en los niveles altos de la jerarquía hasta tal punto que, en muchas empresas, el director general proviene de este departamento.

3.3.4 Del rasgo a las competencias

Los **rasgos** son características descriptivas de las personas más o menos duraderas y que diferencian a unos individuos de otros. Sería lo que define la **personalidad** de alguien y, por tanto, es algo estable.

Definir con este sistema a una persona resulta sencillo, pero puede llegar a ser un problema, que ya los rasgos pueden convertirse en “etiquetas” que funcionen como estereotipos, con todo lo que ello conlleva.

El gran peligro del rasgo es que lo utilicemos para predecir la conducta futura y, por tanto, el desempeño que la persona pueda tener en un puesto de trabajo. Estas limitaciones de uso que conlleva el rasgo dieron lugar a otra forma de describir y evaluar a las personas: las **competencias**.

Las **competencias** son las **habilidades necesarias para el desempeño de un puesto concreto**. Se trata, por tanto, de **comportamientos observables** que permiten predecir mucho mejor cómo puede desenvolverse una persona determinada en un puesto específico, según las tareas que éste requiera.

De esta forma, comienza un nuevo marco de análisis para las personas y los puestos de trabajo que va a significar una nueva forma de gestión.



Capítulo 4: Introducción a la Estrategia Corporativa

4 Capítulo: Introducción a la Estrategia Corporativa

"Desarrollar buenos Sistemas para cambiar la Estrategia"

En el presente capítulo veremos los conceptos introductorios de la estrategia a nivel corporativo. Comenzaremos con unas cuantas definiciones y proseguiremos con las fases de análisis, desarrollo y seguimiento del Plan Estratégico.

4.1 Introducción a la Estrategia

4.1.1 Inicios de la Estrategia

El concepto de estrategia ha sido ampliamente utilizado en el campo militar a lo largo de la historia. En lo relativo a lo económico es en 1944 cuando se plantea que tanto para lo militar como para el management es básica la idea de competición, de actuación frente a las rivales para lograr objetivos determinados.

4.1.2 Definición de Estrategia

Incluimos para comenzar algunas **definiciones** de la Estrategia que nos servirán para introducir algunos conceptos que ampliaremos más adelante:

- "Búsqueda constante de un **plan de negocios** tendente a desarrollar aquellas **ventajas competitivas** de la empresa que le permitan **diferenciarse** de sus competidores, creando mayor valor para el cliente".
- Según lo descrito por Ohmae, K. (Ohmae, 1990):

*La estrategia empresarial, en dos palabras, es **ventaja competitiva**. El único propósito de la planificación estratégica es permitir que la empresa obtenga, tan eficientemente como sea posible, ventaja sostenible sobre sus competidores. La estrategia corporativa supone así un intento de alterar las fortalezas de la compañía para distanciarse de los competidores de la manera más eficiente.*

- Según Chandler, A. (1969) la estrategia se puede concebir como "la definición de **metas** y **objetivos a largo plazo** de una empresa, la adopción de acciones y la asignación de los recursos necesarios para la consecución de estos objetivos".

La variedad de definiciones propuestas para el concepto de estrategia son consecuencia de la multiplicidad de enfoques que tratan de estudiar el problema. Los expertos Hax y Majluf (2004), proporcionaron una definición unificada del concepto, entendiendo por estrategia:

- Un **medio de establecer los propósitos** de la organización en términos de sus objetivos a largo plazo.

- Una **definición del ámbito competitivo** de la empresa.
- Un intento de conseguir una **ventaja competitiva sostenible a largo plazo** en cada uno de sus negocios mediante la adecuada respuesta a las oportunidades y amenazas del entorno de la empresa y las fortalezas y debilidades de la organización.
- Una **forma de definir las tareas directivas** integrando las perspectivas corporativas, de negocio y funcional.
- Un **patrón de decisiones** coherente, unificador e integrador.
- Un **medio de desarrollar las competencias** esenciales de la organización.
- Una forma de **adquirir recursos tangibles e intangibles** que desarrollen las suficientes capacidades que aseguren la ventaja competitiva sostenible en el tiempo.

4.1.3 Condiciones básicas de la estrategia

Una estrategia para ser útil y poder lograr los objetivos marcados ha de cumplir las siguientes condiciones:

- **Realista**: basada en hipótesis verosímiles y con previsiones razonables.
- **Consistente**: existiendo coherencia entre los objetivos que se quieren alcanzar y las acciones que se pretenden emplear.
- **Posible**: siendo aceptada y compartida por las personas implicadas y disponiendo de los recursos necesarios.
- **Adecuada**: para maximizar la potencialidad (oportunidades y puntos fuertes) y minimizar la vulnerabilidad (amenazas y puntos débiles).
- **Efectiva**: durante un largo período de tiempo.

4.1.4 Estructuración de las decisiones estratégicas

Las decisiones estratégicas que, tal y como hemos dicho anteriormente, tratan de lograr una **ventaja competitiva sostenida** a través de **inversiones estratégicas** se toman en base a:

- Puntos fuertes y débiles de la **empresa**
- Puntos fuertes y débiles de la **competencia**
- Necesidades del **mercado**

El siguiente esquema muestra esta estructuración:

Figura 9 Estructura de la estrategia.



Fuente: Elaboración propia.

4.2 Proceso (fases) de Formulación de la Estrategia

El presente punto de este capítulo busca describir las distintas fases del proceso necesario para formular una estrategia corporativa coherente. De este modo el proceso de formulación de la estrategia consta de las siguientes fases:

4.2.1 Plan estratégico

El **Plan Estratégico** de una empresa es la **formulación de la estrategia** de la organización. Adicionalmente integra las metas y políticas de una organización y establece la secuencia coherente de acciones a realizar para obtener **ventajas competitivas sostenibles**.

La secuencia a la hora de desarrollar un plan estratégico es:

Figura 10 Secuencia para el desarrollo de un plan estratégico.



Fuente: Elaboración propia.

En casa una de las fases aquí mostradas destacamos las siguientes tareas:

Tabla 12 tareas para el desarrollo de un plan estratégico

Fases	Tareas
 <p>Análisis estratégico</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis del Entorno (genérico y específico) • Análisis interno: <ul style="list-style-type: none"> - Segmentación. - Posicionamiento. - Cartera de Productos.
 <p>Definiciones de Base</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Misión • Visión • Valores • Objetivos esenciales



**Formulación
de estrategias**

- Diseñar acciones estratégicas en base a los resultados del diagnóstico y los objetivos establecidos.
 - Descripción de acciones estratégicas
 - Objetivos a conseguir
 - Estimación de resultados
 - Recursos necesarios
 - Plazos de ejecución



**Operativización
del plan
estratégico**

- Evaluación de Acciones Estratégicas
- Selección de estrategias en base a diferentes factores: ventas, costes, competitividad, margen de beneficio e inversión.
- Formalización de la Estrategia de la empresa; la plasmación en planes de todos los supuestos y decisiones que se integran en el proceso de Dirección Estratégica.
 - Plan de Acción: acciones, responsables y fechas de inicio y terminación.
 - Presupuestación Estratégica y operativa.
 - Integra la asignación de los recursos, la definición de responsabilidades y asunción de compromisos necesarios para la adecuada implantación de las estrategias.



**Seguimiento
y control del
plan**

- Finalidad:
 - Comprobar que las acciones se van desarrollando de acuerdo al plan
 - Constatar que los resultados de dichas acciones son los previstos
 - Establecer acciones alternativas o correctoras
- Fases:
 - Establecimiento de objetivos y estándares
 - Medida de los resultados

- Comparación entre los resultados, objetivos y estándares
- Análisis de las desviaciones
- Corrección de las desviaciones

Fuente: Elaboración propia.

Una vez identificadas las fases y las tareas, no debemos perder de vista los 7 atributos que ha de poseer el Plan Estratégico.

Oportunidad: ¿Representa el plan una ventaja competitiva defendible?

Validez: ¿Son realistas las hipótesis sobre las que se ha construido el plan?

Factibilidad: ¿Se dispone de los recursos y Know How necesarios?

Coherencia: ¿Son coherentes entre sí los elementos del plan?

Vulnerabilidad: ¿Están bien valorados los riesgos y los factores de éxito y de fracaso?

Flexibilidad: ¿se puede cambiar alguna acción ya establecida?

Rentabilidad: ¿Son adecuados los resultados del plan y compatibles con los objetivos prioritarios corporativos?

En los siguientes apartados de esta lección profundizamos en las distintas fases y tareas a la hora de desarrollar un plan estratégico.

4.2.2 Análisis estratégico

Dentro del análisis estratégico se identifican tres planos fundamentales:

- El análisis del entorno
- Análisis interno
- Análisis general o DAFO (consecuencia de los dos primeros)

Para el primer plano, el **análisis del entorno**, podemos llevar a cabo cualquiera de los siguientes modelos:

- Las 5 fuerzas de Porter
- Segmentación de la oferta
- Análisis de los competidores: Benchmarking

- Análisis entornos futuros

En este capítulo sólo detallamos el primero de ellos. El análisis de las cinco fuerzas de Porter es un modelo estratégico elaborado por el ingeniero y profesor Michael Porter (2015, pág. 50) en el año 1979. Este análisis deriva en la respectiva articulación de las 5 fuerzas que determinan la intensidad de competencia y rivalidad en una industria, y por lo tanto, en cuan atractiva es esta industria en relación a oportunidades de inversión y rentabilidad.

Estas 5 fuerzas son las que operan en el entorno inmediato de una organización y afectan en la habilidad de esta para satisfacer a sus clientes y obtener rentabilidad.

Las cinco fuerzas de Porter incluyen 3 fuerzas de competencia vertical: amenaza de productos sustitutos, amenaza de nuevos competidores en la industria, y la rivalidad entre competidores. También comprende 2 fuerzas de competencia horizontal: el poder de negociación de los proveedores, y el poder de negociación de los clientes, como se muestra en la siguiente figura.

Figura 11 Fuerzas que impulsan la competencia en la industria.



Adaptado de: Porter, M. (2015, pág. 51).

El segundo plano el del *análisis interno* identificamos el modelo de la cadena valor. El concepto de cadena de valor hace referencia a la desagregación de la empresa en las actividades básicas que es preciso llevar a cabo para vender un producto o servicio. Cada actividad incorpora una parte del valor asociado al producto final y representa, asimismo, una parte del coste total de dicho producto. Dichas actividades se dividen en dos grupos:

Actividades primarias: logística interna, operaciones (o producción); logística externa (o Distribución); marketing / ventas y servicios.

Actividades de apoyo: Abastecimiento, Desarrollo de tecnología, Recursos Humanos e Infraestructura de la empresa.

Figura 12 La cadena genérica de valor.



Adaptado de: Porter, M. (2015, pág. 88).

El objetivo está en identificar las fuentes de ventajas competitivas para la empresa. Estas fuentes pueden estar en:

- Actividades básicas
- Interrelaciones entre actividades
- Interrelaciones dentro del sistema de valor.

Con el tercer plano de *Análisis General* se visualiza los **puntos Fuertes / Débiles de la organización** y las **Oportunidades / Amenazas** del entorno. Con este plano se contribuye a definir la estrategia a seguir y se suele utilizar el modelo/ análisis DAFO para llevarlo a cabo:

Figura 13 Matriz DAFO.



Fuente: Elaboración propia.

En la siguiente imagen incluimos el ejemplo ilustrativo de un análisis DAFO de una cadena hotelera:

Figura 14 Ejemplo Análisis DAFO cadena hotelera.



Fuente: Elaboración propia.

4.3 Formulación de la estrategia (y definiciones de base)

Para la formulación de la estrategia se debe definir muy específicamente el marco estratégico; compuesto por las definiciones de base: **misión**, **visión**, **valores** y **objetivos** esenciales.

La **misión** representa la identidad y personalidad de la empresa, en el **momento actual** y de cara al futuro, desde un punto de vista muy general. Se puede entender como la respuesta a la siguiente pregunta: ¿Cuál es la esencia de nuestro negocio y cual queremos que sea?

La **visión** hace referencia a la percepción actual de lo que será o debería ser la empresa en el **futuro**. Expresa, por tanto, la representación de las características más importantes que tendrá nuestra empresa en el largo plazo.

Aunque la **visión** recoge la situación deseada que puede tener la empresa en el futuro, no debe ser una ilusión o fantasía, aunque no sea posible señalar el horizonte temporal con

exactitud (se suele recomendar que no sea inferior a una década). La siguiente imagen muestra la visión y misión de una aerolínea:

Figura 15 Ejemplo Misión y Visión LAN.



Fuente: LAN (2018).

Los **valores** determinan los comportamientos profesionales o públicos que llevan a identificar lo que se considera aceptable o no por la sociedad (incluyendo la ley) y por la conciencia de los implicados. Suelen estar relacionados con la denominada ética empresarial o de los negocios. La siguiente imagen muestra los "Core Values" de una consultora internacional:

Figura 16 Valores corporativos Quora.

Who We Are

Our **Core Values** shape the culture and define the character of our company. They guide how we behave and make decisions.

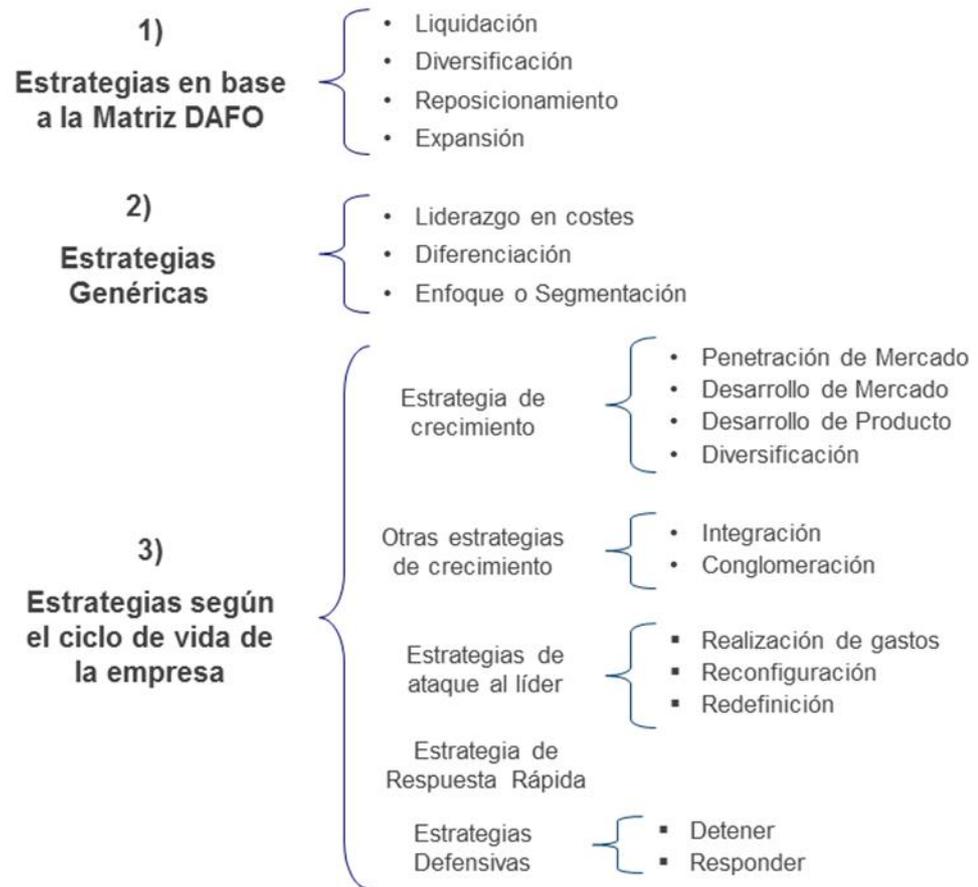


Adaptado: Quora (2018).

Los **Objetivos esenciales** se relacionan básicamente con la idea de **resultados a conseguir** por parte de la empresa en el **plazo más largo posible**, entendidos estos en un sentido muy amplio. Respondería a las preguntas: ¿Qué queremos ser y adónde queremos llegar?

Una vez definido el marco estratégico toca la **Formulación de la estrategia**. Para ello se pueden según las circunstancias de la empresa se puede optar por uno de los siguientes tres tipos o por una combinación de los tres:

Figura 17 Formulación de la estrategia.



Fuente: Elaboración propia.

En el presente capítulo no vamos a entrar en el detalle de las distintas posibles estrategias pues se necesitaría una asignatura completa para profundizar en el tema.

4.4 Implantación de la estrategia

La implantación estratégica hace referencia al **conjunto de actividades y decisiones** que son necesarias para **poner en marcha una estrategia**, de modo que se consigan la misión y los objetivos estratégicos previamente planteados.

Para tener éxito, es necesario aprovechar al máximo las energías escasas (económicas y humanas) de las que la Organización dispone. Los factores para llevar a cabo la implantación de la estrategia son:

- **Sensibilizar** a la organización sobre la necesidad y urgencia del cambio.
- Crear un equipo de **liderazgo** potente.
- Desarrollar una **visión** y una estrategia.
- **Comunicar** la visión.
- Potenciar la **acción generalizada** eliminando obstáculos.
- Generar **victorias de corto plazo** para ganar credibilidad.
- Anclar los cambios fuertemente en la cultura corporativa.

La **implantación estratégica** constituye un problema, por tanto, fundamental para el éxito de la empresa y, a su vez, un **reto complejo** de abordar como consecuencia de la gran cantidad de factores que influyen en el proceso de implantación.

Esto plantea la necesidad de acomodar la identificación y el análisis de las principales actividades o tareas para una adecuada implantación. El esquema que integra buena parte de estos elementos es el Balanced Scorecard (BSC) o **Cuadro de Mando Integral** (CMI) que veremos con todo detalle en la próxima lección.

4.5 Seguimiento de la estrategia

“La medición es el primer paso para el control y la mejora. Si no se puede medir algo, no se puede entender. Si no se entiende, no se puede controlar. Si no se puede controlar, no se puede mejorar”

H. James Harrington

Los objetivos del seguimiento de la implantación estratégica son:

- Observar los resultados.
- Compararlos con los objetivos iniciales, analizando las causas que han originado las posibles desviaciones.
- Tomar las medidas oportunas.

Resulta clave que, si bien en las otras fases el proceso ha sido principalmente de arriba hacia abajo (Top-down), ahora el flujo que cobra especial relevancia es el de abajo hacia

arriba (Bottom-Up). De esta forma se consigue, no sólo el seguimiento de la estrategia, sino la realimentación de la misma.

El diseño de un sistema de seguimiento estratégico requiere de la definición algunos elementos importantes del mismo:

- La medición de los resultados de la empresa.
- La definición de sistemas de información y control interno.

El primer punto (medición cuantitativa de los resultados) se realizará mediante los Indicadores del Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral.

El segundo punto se ha de llevar a cabo diseñando e implantando un proceso de seguimiento.



Capítulo 5: Estrategia de Recursos Humanos

5 Capítulo: Estrategia de Recursos Humanos

Según lo expuesto por Dolan, Jackson, Valle & Schuler (2003) en la gestión de los recursos humanos:

Hoy resulta difícil encontrar a responsables de la gestión de organizaciones, cualesquiera que sean los objetivos de éstas, que no afirmen el papel relevante que tienen las personas en el desarrollo y éxito de las mismas. Los factores de competitividad organizativa son, en gran medida, factores vinculados a los recursos humanos, a sus habilidades, destrezas, competencias, etc. Todo ello ha hecho que el interés por la Dirección Estratégica de Recursos Humanos haya crecido.

5.1 Definición de la Dirección Estratégica de Recursos Humanos

La Dirección Estratégica de los Recursos Humanos (DERH) es una disciplina derivada de la Dirección Estratégica, que nace como consecuencia de las aportaciones efectuadas por ésta en orden a mejorar la capacidad de adaptación de la empresa a su entorno a comienzos de la década de los ochenta.

La Dirección Estratégica de los Recursos Humanos (DERH) es el campo que estudia las relaciones existentes entre la estrategia empresarial, la gestión de los recursos humanos y la estructura organizacional.

Figura 18 Dirección Estratégica de los Recursos Humanos.



Fuente: Elaboración propia.

Según Landeta, J. (2007), actualmente en la mayoría de las organizaciones la DERH es considerada tanto en la definición como en la implantación de las estrategias empresariales.

Por ello, los responsables de RRHH operan desde una perspectiva general, de la organización en su conjunto, y sus consideraciones están al mismo nivel que las del resto de directores funcionales (comerciales, técnicas, financieras, etc.). La DERH, en estas organizaciones, participa simultáneamente en el análisis y toma de decisiones a nivel corporativo y funcional, en sus diferentes dimensiones directivas y temporales.

La DERH se operativiza, se hace realidad a través de la puesta en práctica del **Plan Estratégico de Recursos Humanos**.

5.2 Plan estratégico de Recursos Humanos (PERH)

Como sabemos, toda organización debe estar compuesta por individuos que trabajen de forma coordinada para la consecución de unos objetivos. Esto implica que para lograr la eficacia esperada es necesario definir qué se va a hacer, quién lo va a hacer, cuándo, cómo. Esto es, a fin de cuentas, la **planificación**.

Es decir, la planificación consiste en determinar las **acciones** que se van a llevar a cabo, estableciendo los criterios que van a orientar la acción, la secuencia de pasos necesaria para conseguirlo y el tiempo y recursos necesarios para lograrlo.

La planificación de los recursos humanos (**Plan Estratégico de Recursos Humanos**) tiene las características básicas que debe cumplir cualquier tipo de planificación. Su principal finalidad es **optimizar** este tipo de recursos dentro de la organización para, previendo las necesidades futuras, y utilizando criterios de rentabilidad, contar con el número de trabajadores cualificados ideal que se necesita en cada momento.

De esto se desprende que la planificación de recursos humanos busca contribuir a la consecución de los objetivos estratégicos de la organización.

Para conseguirlo, se marca unos objetivos concretos. De hecho, las demandas y necesidades de los recursos humanos deben provenir del plan estratégico marcado por la organización.

Hay que recalcar que la planificación estratégica de recursos humanos no es algo que se deba hacer una vez que se ha llevado a cabo toda la planificación empresarial. Tampoco se trata de una labor exclusiva e independiente del departamento de recursos humanos. Por el contrario, se trata de una buena oportunidad para fomentar la colaboración entre los directivos de recursos humanos y los del resto de la organización.

En líneas generales, podemos decir que de lo que se trata con la planificación estratégica de los recursos humanos es optimizar el factor humano de la organización.

5.3 Objetivos del Plan Estratégico de Recursos Humanos (PERH)

Para ello, las principales metas son:

- **Asegurar la plantilla necesaria desde el punto de vista cualitativo y cuantitativo**, de acuerdo con los niveles de actividad que se prevén. La idea es evitar imprevistos que puedan tener como resultado unos elevados costes económicos y sociales. Para ello, se tratará de estimar cuántas personas serán necesarias en cada momento para cumplir con los objetivos de gestión y producción, así como garantizar que las personas que cubran los puestos tengan la cualificación necesaria para ello. Con esto se pretende evitar tener más personal del necesario (con los costes que supondría esto) o, por el contrario, encontrarnos con situaciones en las que la falta de personal limite la capacidad de producción de la organización.
- **Motivar al personal de la organización**. La formación y la posibilidad de promocionar son aspectos que funcionan como importantes reforzadores para el personal. Cuando la organización aprovecha su capital intelectual para cubrir las necesidades que se le presentan y se esfuerza por desarrollar las capacidades de sus trabajadores, éstos se sienten motivados para mejorar constantemente y dar lo mejor de sí mismos.
- **Mejorar el clima laboral**. En la línea de lo anterior, y con la disminución de la incertidumbre que implica la planificación, el clima laboral mejora considerablemente.

Y todo esto, como hemos mencionado, busca la **optimización de los beneficios empresariales**.

5.4 La Temporalización del Plan Estratégico de Recursos Humanos (PERH)

La planificación de los recursos humanos debe estar **relacionada con la planificación estratégica**, de modo que los plazos en los que se desarrolle entren dentro de lo marcada por esta última.

Es obvio que no se puede llevar a cabo una planificación sine die, sino que es necesario acotar los periodos de actuación, ya que es la única forma de evaluar si realmente se han cumplido las previsiones.

De esta forma, se establecerán periodos a corto, medio y largo plazo, de manera que los más breves estén subsumidos en los más largos, siendo de obligado cumplimiento para garantizar el correcto desarrollo de proceso global.

Tabla 13 Plazos Plan Estratégico de Recursos Humanos

Plazos

Corto plazo	<p>Suele tratarse de plazos que van de los seis meses al año. En general, es una dimensión fundamentalmente cuantitativa ya que se orienta a prevenir incidencias producidas por el número de trabajadores disponibles.</p> <p>Ejemplo: Sustitución de una baja por maternidad, necesidad de incrementar la plantilla para la campaña de Navidad, etc.</p>
Medio plazo	<p>Generalmente abarca del año a los tres años, aunque en algunos casos se extiende hasta los cinco años.</p> <p>En este caso se trabaja fundamentalmente sobre el aspecto cualitativo de la plantilla. Se trata, por tanto, de establecer qué puestos son necesarios y las competencias requeridas para cubrirlos, de modo que se puedan establecer los perfiles idóneos.</p> <p>Con el análisis adecuado de la organización se tiene que obtener una idea clara de qué puestos habrá que cubrir y qué cualificación y características deberá disponer la persona que lo ocupe. Con ello se puede establecer un plan que incluya la formación que necesita el personal, las promociones posibles y cómo se llevará a cabo la motivación de los trabajadores para conseguir cubrir estos puestos con personal interno.</p> <p>Para todo esto será necesario el establecimiento de nuevas formas de gestión en las que se modifiquen estilos de liderazgo, modelos organizativos, estrategias de gestión y participación y todos aquellos elementos que favorezcan el desarrollo del capital intelectual.</p>
Largo plazo	<p>Son planes que van de los tres o cinco años en adelante.</p> <p>Son planes generales y dada su proyección en el tiempo, deben ser muy flexibles para permitir la adaptación a las posibles necesidades que vayan surgiendo, ya que, con periodos tan largos, la predicción es muy complicada.</p> <p>Se trata, por tanto, de intentar establecer la estructura y los recursos de los que deberá disponer la organización para cubrir las necesidades de producción que puedan crear según el desarrollo del sector.</p>

Fuente: Elaboración propia.

5.5 Proceso de Diseño del Plan Estratégico de Recursos Humanos (PERH)

El Plan estratégico de Recursos Humanos debe ser **continuo** y estar **orientado al futuro**. Podemos distinguir diferentes fases generales que nos facilitarán la comprensión del proceso:

Figura 19 Proceso PERH.



Fuente: Elaboración propia.

Veamos cada una de ellas con más detenimiento.

5.5.1 Análisis estratégico

Lo primero que debe hacer la organización es **analizar tanto el entorno como sus condiciones internas**. Se trata de llevar a cabo un análisis tanto de la organización como del entorno en el que se encuentra, analizando los aspectos relevantes que pueden influir en las necesidades de recursos humanos.

5.5.1.1 Análisis del entorno

Debemos analizar el contexto porque es el que va a determinar la **situación** de la organización. De él dependerán las decisiones que se tomen en recursos humanos.

Los aspectos principales que debemos tener en cuenta son:

- El **mercado de trabajo**: entre otras cosas, deberemos analizar la composición de la población activa (edades, flujos migratorios, grupos minoritarios, etc.).
- La **situación del sector**: el nivel de competencia que exista en el sector y, especialmente, en el entorno más cercano, así como la evolución esperable del mismo son factores que siempre hay que reflejar en la planificación.
- La **innovación tecnológica**: el desarrollo de las nuevas tecnologías conlleva la necesidad de un personal que se recicle continuamente para adaptarse a los nuevos medios de trabajo. Además, la incorporación de la automatización de determinadas

áreas de producción conlleva la modificación y/o desaparición de puestos de trabajo. Esto va a requerir de la empresa recolocaciones y despidos.

- La **legislación**: las organizaciones deben estar al tanto de las normativas existentes con relación a la contratación, despidos, horarios y demás factores que puedan influir en la planificación de los recursos. Estas normativas cambian con especial rapidez, por lo que es imprescindible que la empresa esté al corriente de estas modificaciones y, sobre todo, lo que le pueden suponer a ella.

5.5.1.2 Análisis de la organización

La organización tiene que hacer un importante esfuerzo de **autoanálisis** para **determinar su estado actual y los objetivos que busca** según la proyección programada.

Esto requiere analizar pormenorizadamente la **estructura** de la organización. Además, es necesario tener en mente otros aspectos que también resultan fundamentales:

- La **planificación estratégica**: como ya sabemos, de esta planificación van a depender las necesidades de recursos.
- El **sistema productivo y las inversiones** que estima que se van a hacer en él: esto nos da un índice bastante adecuado de cuál va a ser la productividad esperada y, por tanto, las necesidades implícitas.
- **Análisis de los recursos humanos** de los que se dispone, incluyendo todas las variables relevantes, sobre todo:
- **Competencias**: es necesario saber con qué competencias cuentan nuestros trabajadores actuales y sus potencialidades para estimar si vamos a poder cubrir las necesidades futuras con los recursos de los que disponemos o tendremos que incorporar nuevo personal.
- **Motivación**: en relación con lo anterior, el análisis de la motivación del personal es clave para establecer sus posibles capacidades.
- **Rotación**: este es uno de los factores que más distorsiona el proceso de planificación, fundamentalmente, la rotación imprevista. Por ello resulta muy necesario la estimación de la posible rotación, mediante el análisis de los índices de retiros en las diferentes categorías, las razones de los abandonos, etc.
- **Absentismo**: es otro factor que puede alterar fácilmente los requerimientos de personal, por lo que es imprescindible valorarlo.

De forma genérica podemos establecer que las estimaciones serán más precisas cuanto más estable sea el entorno y más corto sea el plazo.

5.5.2 Formulación de estrategias

Con la información obtenida en la primera fase estamos en disposición de **estimar cómo va a ser la organización en el futuro**, es decir, qué cambios se van a producir en la organización, en su actividad y en su sector.

De este modo, necesitamos:

- Establecer cuál va a ser el **organigrama** que se prevé tenga la organización en un futuro.
- Describir los **puestos necesarios** para satisfacer las necesidades en ese futuro.
- Establecer las fuentes de reclutamiento (interno o externo) que vayan a utilizarse para la incorporación de personal.
- Diseñar los sistemas de selección más adecuados.
- Determinar los planes de **formación y desarrollo** para las personas que cubran los puestos.
- Definir claramente los **planes de motivación** corporativos

En caso de que lo que se estime sea un exceso de personal según las demandas que se prevén, determinar cómo se va a producir esta reducción.

En esta fase debemos **establecer la metodología y los procedimientos necesarios para conseguir materializar las previsiones estimadas**.

De este modo, podemos encontrar estrategias:

- De **afectación**: incluyen procesos de reclutamiento, selección y contratación:
 - Reclutamiento interno: los puestos son cubiertos por personal de la propia organización.
 - Reclutamiento externo: los puestos se cubren con personas ajenas a la organización.
 - Contratación temporal: se acude a empresas de trabajo temporal para que se encarguen de la cobertura del puesto por un tiempo limitado.
- De **formación**: para garantizar que las personas de la organización disponen de los conocimientos y habilidades que se requieren para los puestos, es necesario llevar a cabo procesos de formación.

- De **valoración**: para comprobar cómo se está desempeñando el trabajo. Esta valoración puede basarse en:
 - Comportamientos: se establecen criterios centrados en comportamientos observables como la participación, la cooperación, etc.
 - Resultados: se analizan los resultados del trabajo.
- De **desarrollo**: para el desarrollo de las competencias y comportamientos necesarios para que la empresa logre sus objetivos.

5.5.3 Implantación de estrategias

Tras haberse analizado el estado actual de la organización y su entorno, haber llevado a cabo las previsiones de lo que puede ocurrir y diseñado un plan de acción adecuado, es necesario **ponerlo en práctica**.

5.5.4 Seguimiento y control de la estrategia

Una vez puesto en marcha el plan, es fundamental **controlar** cómo se está llevando a cabo, de forma que se puedan establecer las **medidas correctivas necesarias en caso de desviaciones** o cambios imprevistos.

Para realizar este control nos van a ser muy útiles los **indicadores de gestión**. Estos indicadores permiten expresar de una forma cuantitativa el desempeño de la organización, de manera que podemos comparar los resultados obtenidos con los niveles que nos habíamos marcado, estableciendo si se han logrado o no los estándares establecidos y permitiendo la puesta en marcha de acciones correctivas si se detectan desviaciones respecto a lo estimado.

5.6 Indicadores de Gestión

Los índices de gestión son unidades de medida gerencial. Permiten evaluar el desempeño de una organización mediante la relación existente entre sus metas y objetivos y los resultados obtenidos.

La famosa frase de "lo que no se mide con hechos y datos no puede mejorarse" refleja la **importancia de la medición en un proceso de mejora**. La planificación no es una acción puntual sino un proceso constante que debe estar proporcionando siempre información sobre cómo se está desarrollando y las medidas de corrección a establecer en caso de que no se hayan logrado los objetivos propuestos.

Por lo tanto, los indicadores de gestión son una **herramienta imprescindible** para llevar a cabo este seguimiento constante del proceso.

Si podemos decir que el desempeño de la organización se mide según los resultados obtenidos, éstos se miden, a su vez, a través de los índices de gestión.

De este modo, las mediciones, además de para mejorar, nos son útiles para el desarrollo de cada una de las acciones que llevamos a cabo. De este modo, las mediciones nos permiten:

- **Planificar** con mayor certeza y confiabilidad.
- Discernir con mayor precisión las **oportunidades de mejora**.
- **Analizar y explicar** cómo han sucedido los hechos.

5.7 Selección de Indicadores de gestión

Los indicadores son las herramientas que van a permitirnos medir la situación actual y determinar el desempeño. Pero no todos los indicadores sirven en todos los casos. Para que un indicador resulte adecuado, es necesario que **se haya creado y seleccionado adecuadamente**.

Aunque los indicadores pueden ser una **puntuación** dentro o no de una escala, lo más habitual es utilizar **ratios** o relaciones, ya que la medición adquiere más sentido cuando se **compara** con otra cifra o valor. Esto, además, permite que se lleven a cabo actuaciones en uno, otro o ambos elementos de la relación.

Además, los indicadores deben ser:

- **Fieles**: deben reflejar lo que se quiere medir.
- **Objetivos**: no deben dar lugar a apreciaciones personales que pueden hacer que varíen en función de la persona que lleve a cabo la medición.
- **Medibles**: en línea con lo anterior, deben poderse medir porque es la forma de mantener la objetividad y permitir la comparación.
- **Comprensible para quienes lo manejan**: las personas que miden deben entender su significado para evitar errores.
- **Consistentes a lo largo del tiempo**: de forma que se obtengan medidas similares en condiciones similares siempre que se midan.
- **Fáciles de obtener**: no puede resultar complicado o costoso obtener las mediciones.

Además de todo ello, debemos asegurarnos que los indicadores sean **representativos** de la actividad de la organización y seleccionarlos en número suficiente. Naturalmente, tienen que ser adecuados a aquello que queremos medir. Desde Recursos Humanos podemos

utilizar multitud de indicadores. Desde la consultora multinacional Price Waterhouse Coopers proponen como ejemplo el siguiente listado:

Tabla 14 Ejemplo Indicadores de Gestión

Indicadores	Indicadores
<ul style="list-style-type: none">• Amplitud y seguimiento sobre Seguridad e Higiene.	<ul style="list-style-type: none">• Costos variables.
<ul style="list-style-type: none">• Antigüedad media de la base de clientes.	<ul style="list-style-type: none">• Coste de accidentes.
<ul style="list-style-type: none">• Antigüedad media de los empleados.	<ul style="list-style-type: none">• Desviación media entre competencias disponibles e ideales.
<ul style="list-style-type: none">• Beneficio por acción.	<ul style="list-style-type: none">• Dividendo por acción.
<ul style="list-style-type: none">• Beneficios operativos.	<ul style="list-style-type: none">• Eficiencia del gasto asociado a la función de personal.
<ul style="list-style-type: none">• Beneficio por empleado.	<ul style="list-style-type: none">• EVA.
<ul style="list-style-type: none">• Cambios de responsabilidades, frecuencia y tiempo promedio.	<ul style="list-style-type: none">• Evaluación de programas de formación.
<ul style="list-style-type: none">• Clima laboral.	<ul style="list-style-type: none">• Evaluación de desempeño de formación.
<ul style="list-style-type: none">• Compensación total de la compañía por empleado.	<ul style="list-style-type: none">• Evaluación de desempeño y participación.
<ul style="list-style-type: none">• Comunicación interna, participación.	<ul style="list-style-type: none">• Formación, según colectivos, programas, etc.
<ul style="list-style-type: none">• Coste de absentismo.	<ul style="list-style-type: none">• Gasto de personal por empleado.
<ul style="list-style-type: none">• Costes de rotación.	<ul style="list-style-type: none">• Gasto medio de formación por empleado.
<ul style="list-style-type: none">• Coste de la masa salarial del personal, en relación a la plantilla	<ul style="list-style-type: none">• Gasto medio de selección externa (por proceso).

- Coste salarial real del personal adscrito a convenios colectivos, en relación al coste salarial según los límites establecidos en el mismo.
- Coste de los litigios relativos a personal.
- Coste de contratación.
- Coste unitario de las horas de formación.
- Gasto en programas de formación y desarrollo profesional en relación al número de empleados.
- Gastos en I + D / gastos de producción.
- Importe de la retribución fija, en relación con la retribución total.

Adaptado de: PWC



Capítulo 6: Balanced Scorecard de Recursos Humanos

6 Capítulo: Balanced Scorecard de Recursos Humanos

En concordancia con lo expuesto por Ospina, H. (2010), *en nuestro entorno actual, uno de los aspectos claves para el logro de la estrategia de cualquier organización es contar con una gestión del talento que apoye el logro de ésta. Se requiere de personas que agreguen valor a la organización, que posean las competencias necesarias para hacer posible que la empresa alcance las ventajas competitivas que necesita para posicionarse en el medio en que actúa. Para ello el Balanced Scorecard (BSC) o el Cuadro de Mando Integral es una excelente herramienta para monitorear el alineamiento del área de Recursos Humanos al logro de la estrategia de la compañía.*

Según el portal ISOTools (2015, pág. 1) *una de las ventajas del Balanced Scorecard (BSC) es que permite gestionar las actividades de Recursos Humanos (RRHH) a un nivel más estratégico, monitorizando y midiendo la gestión de los empleados, lo que puede contribuir a mejorar las áreas de negocio, convirtiendo al área de RRHH en un poderoso agente de cambio dentro de la organización.*

El uso del BSC sirve para paliar un déficit histórico, ya que tradicionalmente la medición de las actividades de RRHH ha estado enfocada en términos básicamente de eficiencia, sin que existiese una relación clara con la estrategia de negocio global de la compañía.

6.1 Breve Definición del Balance Scorecard (BSC)

Según comenta Ospina, H. (2010), *el BSC es una herramienta que ayuda a traducir la estrategia y/o visión de largo plazo de una empresa en un conjunto de objetivos operativos (entendiendo operativo como acciones de corto plazo) que permitan gestionar la estrategia, desde el corto hasta el largo plazo, a través de indicadores de actuación.*

6.2 Las Cuatro Perspectivas del Balance Scorecard (BSC)

El BSC transforma la misión y la estrategia en objetivos e indicadores organizados en cuatro perspectivas: Financiera, Clientes, Procesos y Aprendizaje. Estas cuatro perspectivas permiten equilibrar: los objetivos de corto y largo plazo, los resultados deseados y los inductores de actuación de esos resultados.

A continuación, describimos estas perspectivas según lo descrito por Périssé, M. (2001):

6.2.1 La perspectiva financiera

Esta perspectiva debe responder a la siguiente pregunta: ¿Qué debemos hacer para satisfacer las expectativas de nuestros accionistas?

Los indicadores financieros, generalmente relacionados con la rentabilidad del capital invertido, son valiosos para resumir las consecuencias económicas; éstos además son fáciles de medir sobre las acciones que ya se han realizados.

6.2.2 La Perspectiva del Cliente

Esta perspectiva debe responder a la siguiente pregunta: ¿Qué debemos hacer para satisfacer las necesidades de nuestros clientes?

Los indicadores que miden la **satisfacción del cliente**, la retención del cliente, la inclusión de nuevos clientes, la rentabilidad del cliente y la cuota de mercado; y que forman parte del BSC, les permite a los directivos identificar los segmentos del cliente y del mercado, en los que la unidad de negocio competirá y cuáles son los niveles de actuación de esas unidades.

Pero la perspectiva del cliente debe incluir indicadores de valor añadido que la empresa aporta a los clientes. Estos inductores, deben determinar los factores críticos, por los cuales los clientes cambien o sigan siendo fieles a sus proveedores.

6.2.3 La Perspectiva del Proceso Interno

Esta perspectiva debe responder a la siguiente pregunta: ¿En qué procesos debemos ser excelentes para satisfacer esas necesidades?

A través de la perspectiva del proceso interno se identifican los **procesos críticos internos**. La medición se concentra en los procesos que tendrán mayor impacto en la satisfacción del cliente y en la consecución de los objetivos financieros de una organización.

El BSC, mantiene una preocupación de crear medidas para evaluar el desempeño del ciclo innovación - operación - posventa, atravesando toda la organización (cadena de valor).

6.2.4 La Perspectiva de Formación y Crecimiento

Esta perspectiva debe responder a la siguiente pregunta: ¿Qué aspectos son críticos para poder mantener esa excelencia?

La cuarta perspectiva del BSC es la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, que identifica la infraestructura que la empresa debe construir para crear una **mejora en el largo plazo**.

Si una empresa desea alcanzar los objetivos de crecimiento financiero a largo plazo, no puede dejar de invertir en su infraestructura - personal, sistemas y procedimientos.

Se debe poner de relieve tres categorías principales de variables en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento:

- Las capacidades de los empleados,

- Las capacidades de los sistemas de información y
- La motivación, delegación de poder y coherencia de objetivos.

La siguiente figura muestra un ejemplo de las cuatro perspectivas:

Tabla 15 Ejemplo cuatro perspectivas del BSC.

	Ejemplos de Objetivos Estratégicos
Perspectiva Financiera	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Aumentar el valor de la acción ✓ Crecimiento de las ventas ✓ Mejora de la rentabilidad
Perspectiva del Cliente	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Fidelización de los clientes rentables ✓ Aumento de los productos por cliente ✓ Penetración en nuevos canales ✓ Mejora de la satisfacción de clientes ✓ Ser considerado líder por los distribuidores
Perspectiva del Proceso Interno	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Mejorar la calidad del servicio ✓ Gestionar los recursos de forma eficiente ✓ Reforzar la imagen y la marca
Perspectiva de Formación y Crecimiento	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Mejorar las capacidades personas clave ✓ Mejora comunicación interna ✓ Cambiar a una gestión por procesos ✓ Adaptar tecnología a las necesidades

Fuente: Elaboración propia.

6.3 Las cuatro perspectivas del BSC aplicadas a RRHH

Según el portal ISOTools (2015), *el desempeño del departamento de Recursos Humanos puede ser analizado desde las cuatro perspectivas clásicas del BSC: financiera, del cliente, interna y de aprendizaje.*

- Perspectiva Financiera. Enfoque del impacto financiero de la gestión y las prácticas de Recursos Humanos en los resultados del negocio. En definitiva, se calcula cuál es **el costo de gestión del personal** de la empresa y **qué valor** aporta a la organización.

- Perspectiva del Cliente: Esta área del BSC se centra en las percepciones que tienen los clientes en relación a la **eficiencia de los Recursos Humanos** de la empresa.
- Interna u operativa. Desde esta perspectiva, el BSC mide la **efectividad de los procesos más importantes de Recursos Humanos** (productividad, calidad, costos, etc.) y cómo afectan a los resultados globales de la organización.
- Aprendizaje o capacidad estratégica. Esta área se enfoca en el **liderazgo, aprendizaje e innovación del departamento de Recursos Humanos** y de qué forma puede **ayudar** a los distintos **planes de negocios** de la compañía.

6.4 Los indicadores del BSC desde la perspectiva de RRHH

La estructura de los principales indicadores de un BSC aplicado a Recursos Humanos se basa en tres grandes tipos de factores:

- La satisfacción del empleado.
- La retención del empleado.
- La productividad del empleado.

6.4.1 Satisfacción

La **satisfacción de los empleados** y el buen **clima laboral** son cuestiones clave, y para muchos expertos prácticamente imprescindibles para el aumento de la productividad y la calidad de los procesos. Algunos indicadores para medir el grado de satisfacción son:

- **Reconocimiento** del trabajo bien hecho.
- Acceso a la información y herramientas para realizar bien el trabajo
- Cantidad de **iniciativas** presentadas por trabajador
- Número de **conflictos laborales**, evolución y tiempo invertido en la resolución de los mismos.

La clara determinación de las necesidades que se le presentan a los trabajadores y la búsqueda de satisfacer las mismas le permitirá a la empresa, mejorar sus niveles de productividad y, además, podrá administrar mejor los conflictos entre los empleados.

6.4.2 Retención de talento

La **retención** de los trabajadores con **más talento** es otro aspecto fundamental en una economía cada vez más globalizada y competitiva, puesto que el valor máspreciado de

cualquier empresa hoy en día es, precisamente, su capital humano. El problema es que los trabajadores mejor preparados son, precisamente, los que reciben mejores ofertas de la competencia, por lo que hay que redoblar esfuerzos y tenerlos constantemente motivados para evitar que se marchen.

Los siguientes índices son muy eficaces para evaluar el nivel de rotación y poner las medidas oportunas en caso de que sea excesivo y no está alineado con los objetivos de la empresa:

- Número de empleados que dejan la empresa.
- **Promedio de rotación.**
- **Abandono** de la empresa clasificado por motivos.
- Empleados que **regresan** a la empresa y nivel de desempeño.

6.4.3 Productividad

Finalmente, la productividad de los empleados también puede medirse atendiendo a factores diversos como personal y tiempo necesario para realizar las tareas o costos y recursos empleados. Estos serían algunos indicadores:

- Costos en **nómina** y otros conceptos.
- **Personal necesario** para la realización de determinadas tareas.
- **Tiempo** de realización de tareas.
- Costos en **formación** y capacitación de los empleados.
- Cantidad de tareas que son realizadas en un periodo de tiempo mayor al programado por problemas de la administración del personal.
- Accidentes de trabajo.
- Índices de absentismo.

6.5 Implementación del BSC en Recursos Humanos

La implementación del Balanced Scorecard en el área de Recursos Humanos, los pasos son básicamente los mismos que cuando se trata de la integración de procesos corporativos, aunque con ciertas modificaciones de enfoque. Veamos cuáles son los pasos del proceso:

6.5.1 Definición estratégica corporativa / de la organización.

Nace de la **misión** y la **visión** de la organización y generalmente responde a las preguntas de cuál es su **razón de ser** y qué **objetivos** la definen. En la estrategia se mencionan las acciones que tienen mayor peso y por ello es necesario que a esta etapa se incorpore la primera de las tres variables del apartado anterior, es decir, la de las personas involucradas.

En esencia, la estrategia se compone de una **serie de enunciados**. Cada directivo o administrador debe incluir en ella las variables que influyen en el desempeño del personal, las cuales tiene que ser asumidas desde los primeros niveles de los Recursos Humanos hasta los más altos.

Para que el Balanced Scorecard sea eficaz, estos **enunciados** deben ser **concisos, claros y tangibles**, pues de lo contrario no podrán ser entendidos por los niveles involucrados. También son importantes el enfoque y el tipo de **comunicación** que se despliegue. En lo posible, hay que evitar los enunciados genéricos y optar por unos más directos y pragmáticos. Por ejemplo, una empresa que aspire a un mayor número de ventas en su próximo periodo comercial, podría redactar sus enunciados estratégicos de dos formas:

- Enfoque genérico: Aumento de ventas para el periodo 2017-2020.
- Enfoque específico: Aumento de ventas para el periodo 2017-2020 en el importe de facturación de los productos que han sido relanzados al mercado.

La siguiente figura muestra las capas de la implantación del BSC:

Figura 20 Implantación del BSC.



Fuente: Elaboración propia.

6.5.2 Definición estratégica de RRHH.

Cuando esté clara la estrategia general, el siguiente paso es elaborar otra para el **enfoque de Recursos Humanos**. Dicho de otro modo, de qué forma y a través de qué herramientas se llevará a cabo la evaluación del desempeño de los grupos de trabajo. Para que el modelo BSC tenga éxito, esta estrategia específica debe estar **alineada** con la general y debe ser redactada en los mismos términos que ésta, es decir, de forma clara y concisa.

6.5.3 Alineación de objetivos de RRHH:

Se trata de las **tareas diseñadas para el cumplimiento de la estrategia específica de Recursos Humanos**, que deben estar alineadas a la estrategia genérica y sin que entre ellas exista ninguna incongruencia. Los ítems que ayudan a definir los objetivos de esta área se pueden resumir de la siguiente manera:

- Indicadores de desempeño para cada objetivo.
- Medición del progreso de los objetivos.
- Actitudes necesarias para que el personal alcance los objetivos.
- Cambios que se quieren generar en el proceso.

Para que los indicadores gocen de equilibrio, es necesario que los directivos de cada organización definan los objetivos de las cuatro áreas básicas del enfoque de Balanced Scorecard que hemos visto anteriormente:

a) Financiera:

En esta área, el principal asunto es analizar qué resultados tangibles se les dan a los accionistas de las compañías. Por lo general, los objetivos financieros se dividen en dos categorías principales:

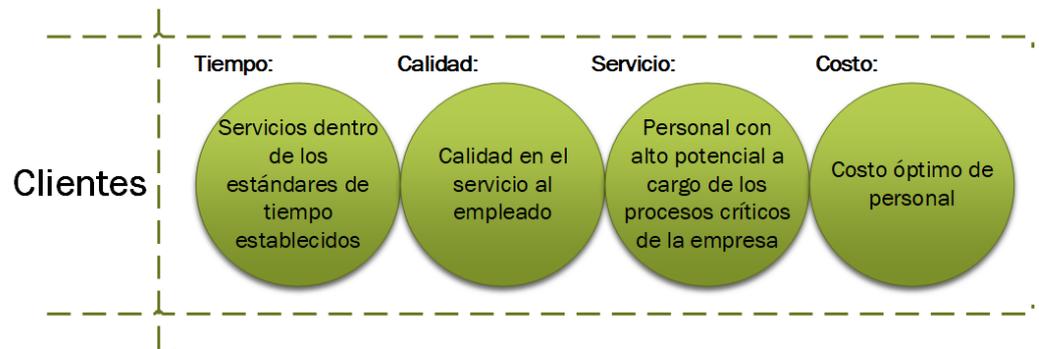
- Generación de ingresos para la organización.
- Costes de los productos que brinda.

La combinación de estas dos variables se traduce en los beneficios financieros de la compañía. En últimas, los objetivos financieros buscan crear valor en cada área del mapa corporativo para que, a su vez, éstos conlleven a un aumento de los valores económicos. En ese sentido, cualquier inversión en los niveles de las organizaciones aumentará los beneficios financieros de las mismas.

b) Clientes:

La medición del rendimiento también pasa por mirar hacia quienes reciben los productos o servicios que crean las empresas. Los objetivos estratégicos de esta área pueden expresarse en función de elementos como: tiempo de respuesta, calidad de los productos, servicio y coste. La siguiente figura muestra la categorización de los objetivos estratégicos desde la perspectiva de clientes:

Figura 21 Objetivos estratégicos clientes.



Fuente: Elaboración propia.

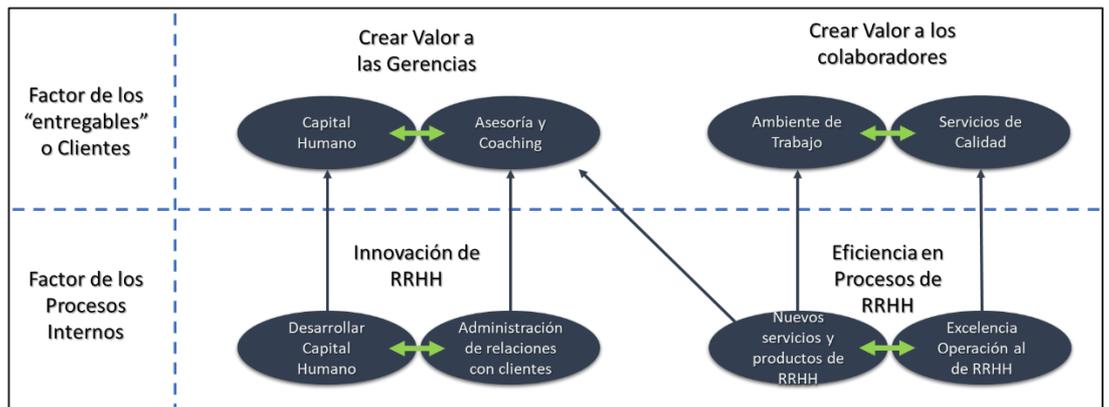
Pero no sólo hablamos de clientes externos, sino también de clientes internos. Es decir, de los integrantes de una organización en el momento en que planean o ejecutan acciones relacionadas con las estrategias dirigidas hacia los clientes externos. En ese sentido, los clientes pueden ser de dos tipos:

- **Directivos**, cuando actúan como gestores de los procesos de RRHH
- **Empleados**, cuando requieren de los servicios de RRHH.

c) **Procesos internos:**

Los objetivos de los procesos internos se refieren a las prácticas para cumplir con las necesidades de los clientes. Es decir, **la relación se establece entre los distintos procesos que se llevan a cabo en cada organización y las expectativas de rendimiento de cada miembro de la organización.** Desde esta perspectiva, cualquier inversión en el desarrollo del capital humano de una compañía tendrá efectos positivos en las capacidades, actitudes, destrezas y conocimientos que cada individuo aporte a la organización.

Figura 22 Procesos Internos.



Fuente: Elaboración propia.

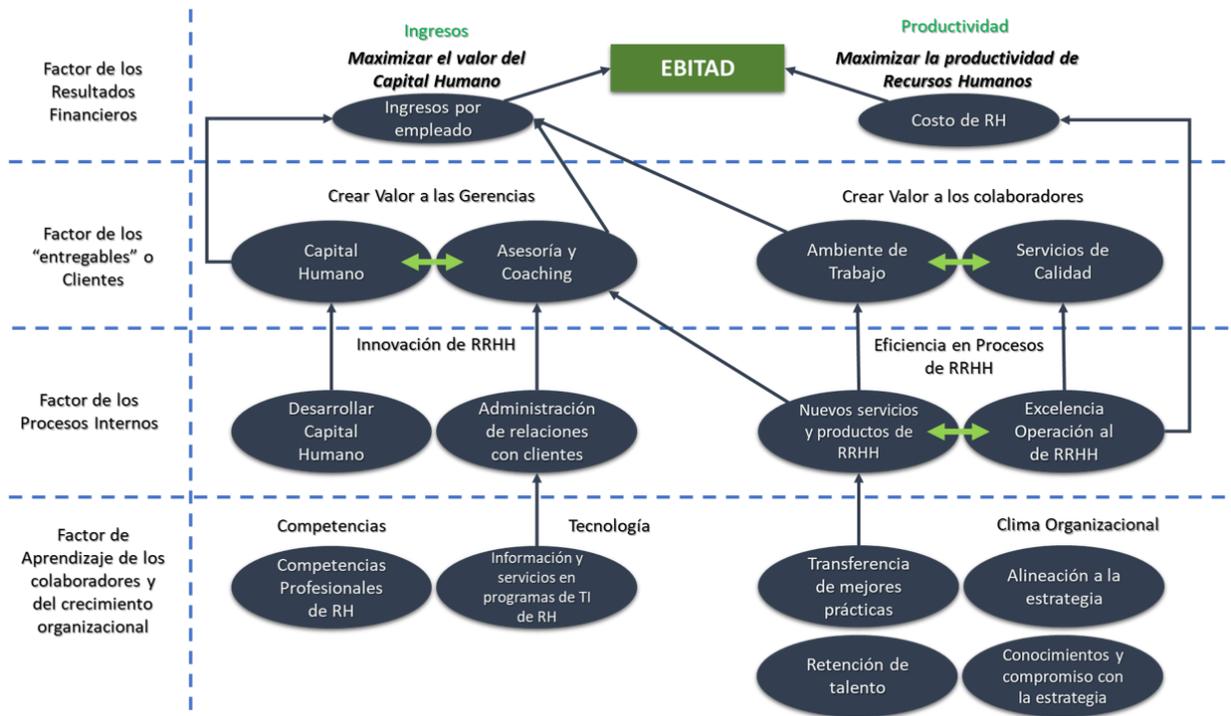
d) Aprendizaje:

Pero ni los objetivos de los procesos internos ni de la perspectiva del cliente son suficientes para garantizar buenos resultados en cuanto al desempeño. Es necesario **generar habilidades para la innovación**, el mejoramiento y la definición de rutas de valor agregado o ventajas competitivas.

Recordemos que esta categoría no sólo se refiere al **valor humano** que integra las compañías. En él también encajan los **recursos tecnológicos** y los **procesos** que se ponen en marcha para el cumplimiento de los objetivos en las categorías financiera, de clientes y de procesos internos.

La siguiente figura muestra un mapa completo con todos los factores:

Figura 23 Mapa de factores BSC.



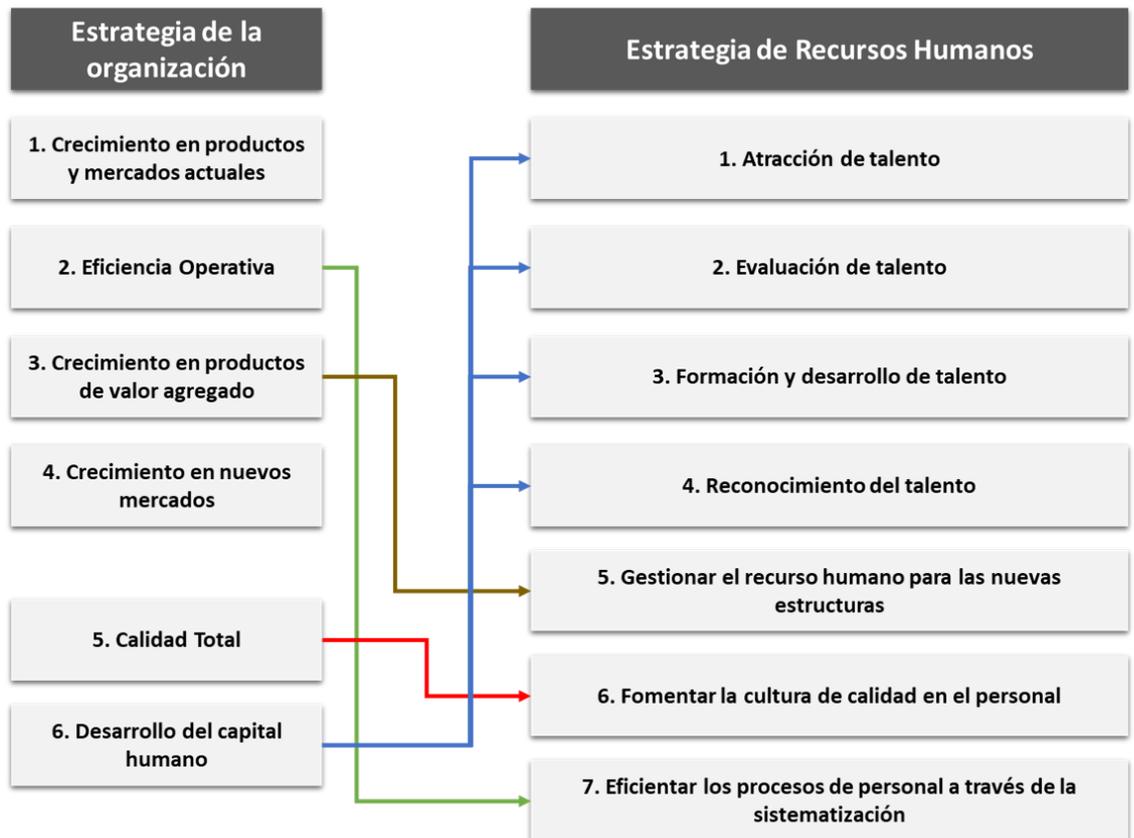
Fuente: Elaboración propia.

6.5.4 Cierre de objetivos

El último paso de esta etapa de implementación del BSC, consiste en **elaborar el mapa de los objetivos**. La manera más usual de hacerlo es **relacionando los del área financiera con el resto de las categorías**. Es decir, los objetivos de los clientes, los procesos y el aprendizaje deben derivar en un aumento de los beneficios financieros de la empresa. Este mapa está planteado como un diagrama que permite visualizar la causa y el efecto de cada decisión.

La siguiente figura muestra la relación entre las estrategias de la empresa y de recursos humanos, así como la vinculación y cierre de objetivos:

Figura 24 Relación de estrategias.



Fuente: Elaboración propia.

6.5.5 Definición de indicadores

Al igual que en el proceso de implantación genérico, el BSC exige a esta altura la **definición de unos indicadores** para medir los objetivos y la estrategia, que pueden ser de tipo cuantitativo o cualitativo. Sin embargo, se recomienda que pertenezcan al primer grupo, pues de esta manera se facilitan la evaluación y la representación de los resultados en diversos formatos.

En este caso, la novedad es que dichos indicadores deben ser **útiles tanto para la estrategia corporativa global como para la estrategia del área de Recursos Humanos.**

6.5.6 Elaboración del cuadro de BCS

La etapa final del proceso consiste en lo que se denomina «salida» del modelo BSC, es decir, la elaboración del documento que se presenta a toda la empresa.

Como se trata sobre todo de una herramienta visual, es recomendable que se haga una distinción de los indicadores basada en colores. El BSC permite que los procesos queden a la vista de todos y, de esta manera, ayuda a una toma de decisiones más oportuna y eficaz.

Muchos son los modelos de BSC que se han planteado a la hora de elaborar el diagrama final. Sin embargo, un modelo estándar debe incluir la información necesaria para que sea claro y de fácil lectura. Los elementos que no pueden faltar en el diagrama que siga el modelo BSC son:

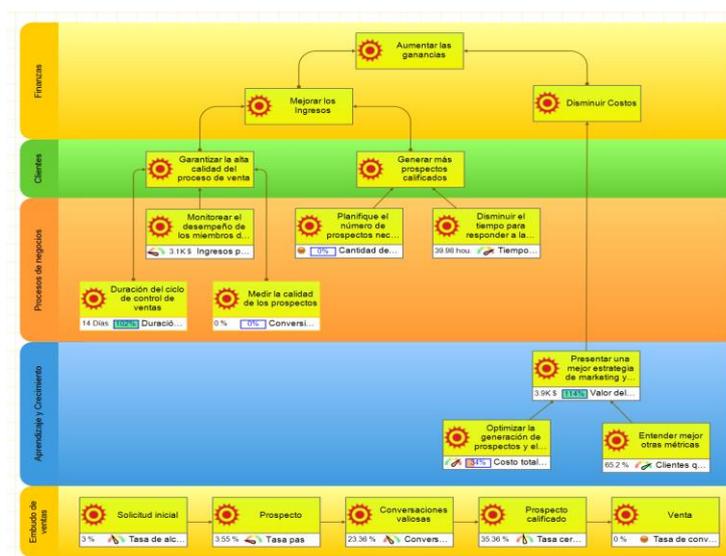
- **Nombre del indicador**, del objetivo al que está alineado y de su perspectiva.
- **Resultado y meta** del indicador.
- **Estatus** del indicador.
- **Estatus** de cada objetivo estratégico.
- **Resultado**: refleja el avance en función del objetivo estratégico.

Para finalizar dejamos al participante una web que seguro le es de gran utilidad. En ella contará con plantillas y cuadros de mando de acceso y descarga libre:

<http://www.bscdesigner.com/es/bsc-plantillas-y-ejemplos.htm>

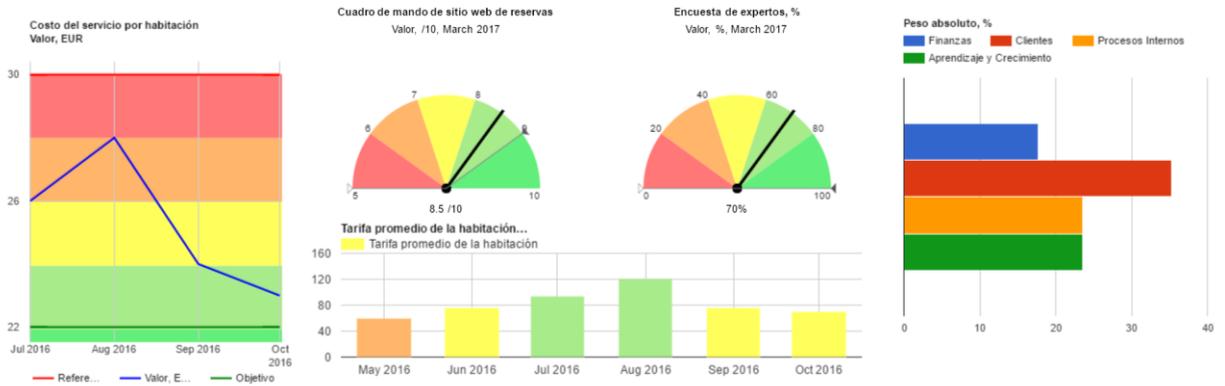
Incluimos algunas imágenes explicativas tanto de los indicadores como del cuadro de mando en sí:

Figura 25 Ejemplo BSC.



Fuente: www.bscdesigner.com

Figura 26 Ejemplo BSC.



Fuente: www.bscdesigner.com

7 Referencias

- Chandler, A. (1969). *Strategy and structure: Chapters in the history of the industrial Enterprise*. Massachusetts: Massachusetts Institute of Technology.
- De la Cruz, I. (2014, Noviembre 1). *Apoyo Administrativo a la gestión de Recursos Humanos*. Madrid, España: Secretaría General Técnica.
- De la Cruz, I. (2017). Retrieved from <http://docplayer.es/4305860-Gestion-de-recursos-humanos.html>
- Del Valle, V., & Gómez, J. (2008, septiembre 16). *Empresa. Recursos humanos (primera parte)*. Málaga: McGraw-Hill.
- Dolan, S., Jackson, S., Valle, R., & Schuler, R. (2003). *LA GESTION DE LOS RECURSOS HUMANOS: Preparando profesionales para el siglo XXI*. McGraw Hill.
- English, J. (2017). *La Tercera*. Retrieved from La Tercera: <http://diario.latercera.com/edicionimpresa/business-partner-la-nueva-figura-que-lleva-la-gestion-de-personas-en-las-empresas/>
- Fernández, F. (2017). *Apoyo administrativo a la gestión de Recursos Humanos*. Logroño: Tutor Formación.
- Gianini, N. (2012, octubre 30). Retrieved from <http://bibliotecaamanecer.blogspot.com/>
- Hax, A. & (2004). *Estrategias para el liderazgo competitivo*. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.
- ISOTOOLS. (2015, agosto 14). Retrieved from <https://www.isotools.org/2015/08/14/aplicaciones-del-balanced-scorecard-para-el-director-de-rrhh/>
- LAN. (2018). Retrieved from http://www.lan.com/sitio_personas/minisitios/trabajar_en_lantam/chile/vision_mision.html
- Landeta, J. (2007). Retrieved from <https://www.coursehero.com/file/15555412/APUNTES-DERH/>
- McGregor, D. (2006). *El lado Humano de las Empresas*. Madrid: McGraw-Hill.
- Ohmae, K. (1990). *The Mind of Strategist: The art of Japanese Business*. New York: McGraw Hill.

- Ospina, H. (2010, Marzo). Retrieved from <http://docplayer.es/24245523-El-bsc-de-recursos-humanos-midiendo-la-contribucion-de-la-gente-al-desempeno-de-la-empresa.html>
- Périssé, M. (2001, noviembre). Retrieved from <http://www.cyta.com.ar/ta0102/rrhh.htm>
- Porras, J. (2014, junio 24). Retrieved from https://es.slideshare.net/Alpert_23/ach-unidad-2-24jun14
- Porter, M. (2015). *Estrategia Competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. México: Grupo Editorial Patria.
- Porter, M. (2015). *Ventaja Competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior. Segunda Edición Reformada*. México: Grupo Editorial Patria S.A.
- QUORA. (2018). Retrieved from <https://www.quora.com/What-are-the-core-values-of-Accenture>
- Ruiz, E. &. (2015). *Operaciones administrativas de recursos humanos*. Madrid: McGraw-Hill/Interamericana de España, S.L.
- Ulrich, D. (1997). *Human Resource Champions: The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results*. Boston: Harvard Business School Press.

8 Lista de Figuras

Figura 1 Principales funciones de la empresa	11
Figura 2 Organigrama de una empresa.....	17
Figura 3 Ciclo de Vida del Empleado.....	18
Figura 4 Funciones de Recursos Humanos.....	19
Figura 5 Departamento de Recursos Humanos	20
Figura 6 Organigrama Departamento de Recursos Humanos	31
Figura 7 Principales etapas en la evolución de la concepción de los recursos humanos	39
Figura 8 Gestión Integrada de las áreas	41
Figura 9 Estructura de la estrategia	46
Figura 10 Secuencia para el desarrollo de un plan estratégico.	47
Figura 11 Fuerzas que impulsan la competencia en la industria.....	50
Figura 12 La cadena genérica de valor.....	51
Figura 13 Matriz DAFO.....	52
Figura 14 Ejemplo Análisis DAFO cadena hotelera.....	53
Figura 15 Ejemplo Misión y Visión LAN.....	54
Figura 16 Valores corporativos Quora.....	55
Figura 17 Formulación de la estrategia.....	56
Figura 18 Dirección Estratégica de los Recursos Humanos.....	60
Figura 19 Proceso PERH.....	64
Figura 20 Implantación del BSC.....	78
Figura 21 Objetivos estratégicos clientes.....	80

Figura 22 Procesos Internos.....	81
Figura 23 Mapa de factores BSC.....	82
Figura 24 Relación de estrategias.....	83
Figura 25 Ejemplo BSC.....	84
Figura 26 Ejemplo BSC.....	85

9 Lista de Tablas

Tabla 1 Conceptos de Recursos Humanos y de Talento.....	8
Tabla 2 Áreas de una empresa.....	11
Tabla 3 Objetivos y actividades área de planificación, reclutamiento y selección.....	21
Tabla 4 Objetivos y actividades área de administración de personal.....	22
Tabla 5 Objetivos y actividades área de desarrollo.....	23
Tabla 6 Objetivos y actividades área de Retribución.....	24
Tabla 7 Objetivos y actividades área de Relaciones Laborales.....	25
Tabla 8 Objetivos y actividades área de Servicio al Empleado.....	26
Tabla 9 Objetivos y actividades área de Prevención de Riesgos Laborales.....	27
Tabla 10 Descripción y Objetivos áreas de RSC y Comunicación Interna.....	28
Tabla 11 Funciones y Responsabilidades Business Partner.....	30
Tabla 12 tareas para el desarrollo de un plan estratégico.....	47
Tabla 13 Plazos Plan Estratégico de Recursos Humanos.....	63
Tabla 14 Ejemplo Indicadores de Gestión.....	69
Tabla 15 Ejemplo cuatro perspectiva BSC.....	74