

LA ADMINISTRACION ESTRATEGICA DE RECURSOS HUMANOS COMO FACTOR DECISIVO DE LA PLANEACION ESTRATEGICA DE LAS EMPRESAS



Los cambios tecnológicos, económicos y demográficos presionan fuertemente a las empresas, privadas y públicas, para que utilicen en forma más efectiva la administración de recursos humanos. Mientras que la disminución de la productividad y la insatisfacción del empleado han originado y difundido herramientas administrativas para combatirlas, como los "círculos de calidad" y la participación del trabajador en las utilidades de la

empresa, la competitividad y la necesidad urgente de que las industrias mexicanas produzcan eficientemente y satisfagan las necesidades sociales del país hacen necesario que se introduzcan enfoques considerablemente más sofisticados para el insumo recurso humano, que traten con su rol estratégico en la ejecución organizacional.

Los continuos ataques a la iniciativa privada nacional han puesto de relieve la perspectiva

* DR. OCTAVIO GOMEZ HARO S.

financiera a corto plazo de su administración y el duro tratamiento de los trabajadores por parte de ella.

Este trabajo está centrado en la administración de recursos humanos en cuanto a su papel estratégico, tanto en la formulación como en la instrumentación de planes a largo plazo. Los con-

* Dr. en Ciencias Administrativas y Jefe de la Sección de Graduados de la ESCA.

ceptos y las herramientas tradicionales requeridos son básicamente diferentes a los "utensilios" que ha usado y continúa usando la tradicional administración de personal.

Al través de este ensayo se dará la importancia que merece el nivel estratégico de la administración de recursos humanos a costa de algunas de las preocupaciones operacionales de la organización estándar del personal.

Este trabajo, específicamente, presenta un marco para conceptualizar la administración del recurso humano, vincula la administración del recurso humano con la administración general estratégica, y describe algunas aplicaciones actuales de la administración del recurso humano como una herramienta estratégica para alcanzar los objetivos de una organización.

La Administración Estratégica en la empresa requiere, para funcionar efectivamente, de tres básicos elementos:

- 1- Misión y Estrategia.- Esto implica que la organización tiene que contar con una razón para existir, con medios para utilizar dinero, material, información y gentes para alcanzar su misión.
- 2- Estructura de la Organización.- Se organiza a la gente para conducir los objetivos y la misión de la organización y para realizar las tareas que son necesarias.
- 3- Administración del Recurso Humano.- Se recluta y contrata gente para que ejecute los trabajos diseñados por la división de tareas. Se debe vigilar la ejecución y conceder recompensas para mantener la productividad individual.

En el pasado la administración de recursos humanos ha estado ausente, inexistente, en el proceso general de la administración estratégica.

Por ello, la finalidad de este papel de trabajo es ayudar a que la administración de recursos humanos se convierta en una parte integral de la lucha estratégica de las organizaciones.

Se define la estrategia como un proceso mediante el cual se establece la misión y los objetivos de la empresa, y un proceso al través del cual la organización usa sus recursos para alcanzar sus objetivos. Por su parte, la estructura refleja la organización del trabajo en roles tales como producción, finanzas, comercialización, etc., etc.; la recombinación de roles en departamentos o divisiones alrededor de funciones, productos, regiones o mercados y la distribución de poder al través de esta estructura de roles o funciones. La estructura de la organización abarca la fundamental división del trabajo, describe la naturaleza básica de las tareas a realizar y las agrega en grupos, funciones o negocios. También define el grado de control centralizado que retiene la alta gerencia sobre las unidades operativas.

La estrategia sigue a la estructura. La estructura de una organización es consecuencia de su estrategia. Así, existen cuatro principales estrategias resultantes de los cambios estructurales u organizacionales: (1) expansión del volumen, (2) dispersión geográfica, (3) integración vertical y (4) diversificación del producto. Cada una de estas estrategias es seguida por una transformación estructural desde la función hasta formas de

producto, pero tomando siempre en cuenta los sistemas de recursos humanos en el proceso de instrumentación.

Un número de políticas organizacionales fundamentales proporciona el contexto para considerar la administración de recursos humanos. Estas políticas varían de organización a organización y tienden a limitar o restringir el diseño de un sistema de recursos humanos. Representan importantes facetas contextuales que las organizaciones deben considerar seriamente, y son las siguientes:

- 1- Filosofía Administrativa. Esta significa una política básica que influencia el diseño global de un sistema de recursos humanos, y es el "contacto psicológico" con los empleados. Una organización típicamente especifica la naturaleza del intercambio con sus empleados. En un extremo del espectro está "un justo día de trabajo por un justo pago diario", un puramente extrínseco contrato entre las dos partes, empresa y trabajador. La mayoría de los trabajos de los obreros mexicanos se ajustan a esa descripción. En el otro extremo está el convenio que establece enfáticamente "un trabajo retador, significativo en compensación para un trabajador leal, cooperativo y auto-motivado", es decir un contrato intrínsecamente orientado. Estas últimas organizaciones típicamente desarrollan a sus propios recursos humanos y rara vez acuden al mercado de

trabajo externo para llenar sus puestos vacantes.

Una segunda decisión de política representando filosofía administrativa es el grado en que la organización está dirigida "de arriba hacia abajo" o de "abajo hacia arriba". En la primera, el sistema de recursos humanos centraliza toda decisión clave sobre selección, evaluación y recompensa y desarrollo. Un sistema de "abajo hacia arriba" alienta una amplia participación en todas las actividades.

- 2- **Confiabilidad sobre Desarrollo y Selección.**- Las organizaciones varían en que dan peso al impacto de estos dos factores de ejecución. En México, la enorme mayoría de sus empresas privadas no realizan entrenamiento ni desarrollos de sus recursos humanos, con los deplorables resultados que están a la vista. Únicamente confían en que las instituciones de enseñanza superior más importantes, como el Instituto Politécnico Nacional y la Universidad Nacional Autónoma les preparen, gratuitamente, los recursos humanos que necesitan para organizar, dirigir y controlar sus propias organizaciones. Ese sector tan importante de nuestro sistema económico debe contribuir ya al desarrollo armónico de México invirtiendo parte de sus recursos económicos en el desarrollo del factor humano de sus empresas.

Ejecución grupal versus ejecución individual. Los siste-

mas de recursos humanos pueden ser dirigidos hacia una ejecución colectiva, basada en grupos, o hacia una ejecución individual, y también hacia una mezcla de ambos. Cuando el énfasis es sobre la ejecución en grupos, la selección debe tomar en cuenta la compatibilidad social; el sistema de evaluación debe ser un enfoque grupal y las recompensas deben proporcionar incentivos para el grupo de trabajo.

Con base en esas políticas, vamos ahora a enfocarnos sobre cuatro procesos o funciones genéricas que son realizados por un sistema de recursos humanos en toda organización-selección, evaluación, recompensas y desarrollo. Estos cuatro procesos reflejan tareas gerenciales secuenciales. Los podemos representar en términos de un ciclo de recursos humanos en el que existen las siguientes variables: selección, ejecución, evaluación, recompensas y desarrollo; en la cual claramente la variable dependiente es desarrollo; los elementos recursos humanos son diseñados para impactar la ejecución a ambos niveles, el individual y el organizacional.

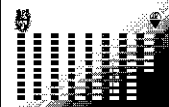
En otras palabras, la ejecución es una función de todos los componentes de recursos humanos: selección de las gentes más capaces para realizar las tareas definidas por la estructura; motivación de los empleados recompensándolos en forma racional; entrenamiento y desarrollo de los empleados para futuras responsabilidades y ejecuciones; y evaluación en los empleados para justificar las recompensas. Además, la ejecución es una función del contexto organizacional y de

los recursos que rodean al individuo. Así, estrategia y estructura impactan también la ejecución al través de la forma en que los trabajos son diseñados y de la manera en que la organización es estructurada y de la medida en que sean bien planeados los servicios o los productos para hacer frente a las amenazas ambientales y a las oportunidades.

En relación con la selección estratégica, tres sistemas son particularmente importantes. El primero comprende el diseño de un sistema organizacional amplio de selección y promoción que sirva de apoyo a la estrategia de la empresa. Por ejemplo, si una compañía se diversificara al través de un período de diez años, es bastante probable que los tipos de gente requeridos para manejar el nuevo negocio serán diferentes de los que han sido en el pasado. Entonces, se requerirá un rediseño en el proceso de selección.

El segundo sistema estratégico requiere la creación de flujos internos de empleados competentes idóneos con la estrategia del negocio. Las compañías que diversifican o que cambian su dirección estratégica necesitan alterar modelos promocionales tradicionales para mover nuevos tipos de gentes a posiciones claves.

El tercer sistema estratégico es ajustar a los ejecutivos clave con la estrategia del negocio. Existe un interés creciente por engranar la planeación estratégica con las habilidades ejecutivas. Esto es especialmente cierto en compañías que están usando un enfoque de análisis del portafolio de productos para la administración estratégica.



PROCESOS DE RECOMPENSAS

La ejecución sigue al proceso de selección. Una vez que las gentes están en sus puestos de trabajo, necesitan ser recompensados por buena ejecución. La lista de recompensas que existe en instituciones lucrativas es bastante larga. A continuación se presenta una lista de recompensas potenciales.

- Pagos en diversas modalidades: salarios, gratificaciones, opciones de compra de acciones y beneficios.
- Promociones, tanto en movilidad hacia arriba como traspaños laterales a posiciones deseables.
- Alabanzas y reconocimientos por parte de la alta gerencia.
- Oportunidades de carrera: una posibilidad a largo plazo para crecimiento y desarrollo.
- Sentido personal de bienestar: sentirse bien hacia uno mismo por haber logrado objetivos.
- Oportunidad para aprender: una posibilidad para expandir nuestra base de habilidades y conocimiento.
- Seguridad: un sentimiento de seguridad en el puesto y en el aspecto financiero.
- Responsabilidad: proporcionando a los empleados un sentido de responsabilidad organizacional.
- Respeto por parte de los compañeros de trabajo.
- Amistad por parte de los compañeros de trabajo.

En México, es rara la empresa que observe tales recompensas para producir comportamientos organizacionales deseables, y consecuentemente, la ejecución organizacional es sumamente baja.

Lo que se requiere es que el sistema de recompensas proporcione un apoyo balanceado a las metas estratégicas a corto y a largo plazos.

DESARROLLO ADMINISTRATIVO.

Las actividades diseñadas para asegurar que los individuos estén equipados apropiadamente con habilidades y conocimientos para realizar sus trabajos caen dentro de la categoría de desarrollo administrativo. Estas actividades varían desde el simple entrenamiento sobre la tarea para empleados de nivel inferior hasta el desarrollo a largo plazo de los altos ejecutivos. Las tres principales áreas del proceso de desarrollo son: (1) mejoría del trabajo: el desarrollo de habilidades y competencias específicas para la tarea; (2) planeación de carreras: una concentración longitudinal sobre el crecimiento y desarrollo del individuo en relación con las oportunidades organizacionales, y (3) planeación de la sucesión: enfoque organizacional para asegurar una adecuada oferta de talentosos recursos humanos para las necesidades proyectadas para el futuro, basada en planes estratégicos. Al nivel estratégico a largo plazo, los procesos de desarrollo incluyen actividades tales como educación administrativa, asignaciones de puestos de trabajo y el uso de relaciones de

tutoría. Algunos de los procesos de desarrollo al nivel estratégico los comentamos a continuación:

Asegurar que la organización tenga un adecuado suministro de recursos humanos talentosos para todos los niveles no es una tarea fácil, especialmente cuando la organización está padeciendo rápidos cambios estratégicos. La clave para este problema es mantener un sistema de planeación de recursos humanos que realice pronósticos precisos de las necesidades y de los recursos disponibles para satisfacer esas necesidades. Tal sistema no es de fácil establecimiento, y aún cuando algunas (muy pocas) empresas grandes mexicanas tienen algún sistema de planeación de fuerza de trabajo, a menudo tal sistema es altamente inadecuado, por las siguientes razones:

- 1a. Porque los datos informativos sobre recursos humanos que alimentan el sistema son poco o nada confiables debido a que generalmente los gerentes no evalúan bien a sus empleados. El proceso de evaluación que proporciona tal información es el eslabón más débil en el ciclo de recursos humanos, y consecuentemente los sistemas de planeación que se formulan con base a esa información son también inadecuados. Para planear para el futuro es necesario contar con un inventario de recursos humanos actualizado que incluya dos factores básicos: una evaluación de la ejecución real que realiza el

empleado y el potencial futuro de los individuos claves.

- 2a. Está perdido un eslabón entre los sistemas de planeación de recursos humanos y la estrategia global de la empresa. Este eslabón perdido frecuentemente se delega a cualquier funcionario del área de recursos humanos sin que intervengan en el proceso los administradores de línea. Como resultado de esto, el plan de recursos humanos no es otra cosa que un ejercicio escrito que nunca es utilizado por los que toman las decisiones estratégicas de la empresa.

El manejo estratégico del desarrollo del talento ejecutivo debe consistir en una cuidadosa aplicación de los siguientes principios:

- 1o. Un sostenido interés y apoyo en el desarrollo administrativo y en la planeación de la sucesión de ejecutivos y gerentes por parte de la alta gerencia.
- 2o. Planear adecuadamente esfuerzos para identificar jóvenes profesionistas con facultades probadas para ocupar puestos administrativos de alto nivel.
- 3o. Establecer recompensas adecuadas y sistemáticas para la ejecución gerencial.

- 4o. Incluir datos pertinentes de múltiples fuentes para la evaluación del recurso humano, con objeto de que se tomen las mejores decisiones sobre el desarrollo administrativo.
- 5o. Establecer esfuerzos especiales para el reclutamiento de "materia prima" de gran potencialidad para cubrir los puestos de la gerencia futura.
- 6o. Instalar oportunidades atractivas para que competentes jóvenes profesionales puedan desarrollar habilidades gerenciales.
- 7o. Establecimiento de políticas de compensaciones y de administración de salarios que ayuden a estimular el desarrollo de administradores y que retengan al personal clave.
- 8o. Establecimiento de planes claros y precisos sobre objetivos de desarrollo y de oportunidades de ascenso para los gerentes de todo nivel.
- 9o. Mantenimiento de un programa efectivo de capacitación y adiestramiento que conduzcan funcionarios de nivel superior.
- 10o. Poner de relieve los resultados que se obtengan al través del proceso de evaluación de la ejecución administrativa.

PROCESO DE EVALUACION.

Posiblemente la actividad gerencial menos gustada es la realización de la evaluación anual de la ejecución de administradores. Esta actividad es hecha casi siempre en forma superficial, como un ejercicio intrascendente y rutinario.

El problema con esos sistemas de evaluación es que incluyen procedimientos mal diseñados y una resistencia psicológica por parte de los gerentes hacia la emisión de evaluaciones negativas. El sistema evaluatorio, no obstante lo anterior, es fundamental dentro del ciclo del recurso humano. Contribuye a tres procesos esenciales:

1. Las recompensas pueden ser asignadas en relación con la ejecución del administrador únicamente mediante el uso de un sistema evaluatorio al través del cual pueda ser medida la ejecución: Tales sistemas evaluatorios varían desde evaluaciones subjetivas personales hasta criterios impersonales basados en rendimientos sobre la inversión, porción en el mercado, utilidades netas, u otras medidas cuantitativas.
2. La planeación de recursos humanos descansa en evaluaciones que sean válidas. Un inventario actualizado de talentos administrativos sólo puede practicarse mediante un proceso válido de evaluación que muestre a

aquellos talentos que han estado realizando buenas ejecuciones, y a quienes han estado ejecutando mal. Además, las futuras proyecciones de recursos humanos deberán estar basadas en una evaluación de las posibilidades potenciales de los empleados, lo cual estará indicado por el proceso evaluatorio. Sin la información proporcionada por una evaluación válida, tal vaticinio es imposible, puesto que no habrá una base correcta para predecir.

3. El proceso de desarrollo está también construido sobre el proceso de evaluación. Basado en una correcta evaluación de la ejecución de un individuo y de su potencial, tanto el individuo como la organización pueden planear para el futuro entrenamiento y desarrollo. Una débil información conduce a un programa incierto de entrenamiento y retarda el proceso de desarrollo.

RESPECTO DE LA ESTRATEGIA.

La empresa de buen nivel debe tener una preocupación estratégica por desarrollar procesos evaluatorios que sirvan de apoyo a la estrategia general de la organización, ya que tal interrelación influencia la ejecución integral de la empresa.

INSTRUMENTACION DE LA ADMINISTRACION ESTRATEGICA DE RECURSOS HUMANOS.

La metodología adecuada para integrar una función de recursos humanos dentro del campo estratégico está basada en una auditoría del recurso humano que proporcione a la organización datos e informes sobre capacidad interna de la función de recursos humanos y datos e informes por parte de la línea respecto de la clase de servicios que la organización necesita a los niveles operacionales, gerenciales y estratégicos. Este tipo de auditoría indudablemente resulta en las siguientes recomendaciones para lograr que la función de recursos humanos sea más estratégica.

ORGANIZACION INTERNA DE LA FUNCIÓN DE RECURSOS HUMANOS.

La primera área de atención consiste en cómo organizar, integrar y dirigir adecuadamente la función. Esto incluye lo siguiente:

Etapa No. 1.- Identificar el inventario de tareas humanas a los niveles estratégicos de operación y gerencial para cada elemento o recurso humano.

Etapa No. 2.- Reorganizar la función de recurso humano para que refleje las necesidades operacionales, gerenciales y estratégicas de la empresa. El nivel operacional es atendido mejor al través de un departamento de personal

tradicionalmente funcional, que cuente con unidades separadas para el reclutamiento, la compensación, el desarrollo.

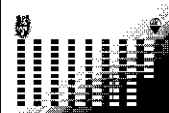
El nivel gerencial debe ser organizado para atravesar las subfunciones identificadas al nivel operacional (reclutamiento, compensación, desarrollo, etc) mediante el uso de herramientas de diseño tales como gerentes de coordinación de equipos humanos o, bajo condiciones limitadas, una matriz de diseño organizacional.

Las actividades del nivel estratégico requieren una administración de recursos humanos selectos (individual o en equipo, dependiendo del tamaño de la organización) que esté apoyada por poderosos servicios gerenciales de recursos humanos.

Etapa No. 3.- El staff de recursos humanos debe estar entrenado en una organización básicamente orientada en la estrategia organizacional. Al nivel operacional, la función debe integrarse con un personal profesional orientado técnicamente, o con Maestros en Ciencias Administrativas que inicien sus carreras y que necesiten aprender todos los aspectos esenciales de administración de personal.

Al nivel gerencial, se deben seleccionar individuos que posean una orientación y experiencia más generalista, ya sea por la experiencia del trabajo o al través de un grado de Maestría.

Al nivel estratégico, el staff que lo integre debe ser seleccionado de entre ejecutivos que tengan habilidad política, una amplia orientación en negocios y adecuados antecedentes sobre administración de recursos humanos.



Etapa No. 4.- Los sistemas de recompensa y control deben ser acondicionados a efecto de que apoyen la función estratégica de recursos humanos. Las recompensas y los controles deben reflejar tareas específicas en cada uno de los tres niveles.

La mayoría de los sistemas de recompensas y controles son dirigidos hacia actividades de nivel operacional y estas actividades deben ser ampliadas para recompensas y controles al personal en términos de nuevas actividades a nivel estratégico y gerencial.

VINCULACION DE LA FUNCION DE RECURSOS HUMANOS A LA ORGANIZACION LINEAL.

También se hacen necesarios cambios mayores para esta vinculación. La mayoría de las funciones del personal está ligada a las actividades operacionales de la empresa. Con la agregación de nuevas actividades a nivel estratégico y gerencial, se requerirán los siguientes mecanismos de vinculación:

PRIMER MECANISMO.

Alterar el rol de la alta gerencia cuando se tratan problemas de administración de recursos humanos, a efecto de que estos problemas reciban una atención de gran calidad. Los gerentes deben estar obligados a considerar los problemas de relaciones hu-

manas con el mismo nivel de atención con el que tratan y evalúan otras funciones, tales como finanzas, mercadotecnia y producción.

SEGUNDO MECANISMO.

La organización lineal debe modificar sus sistemas de incentivos y de control a efecto de que se logre el que la función completa de recursos humanos sea administrada eficientemente. También será necesario para la empresa contar con sistemas para medir la ejecución total de la función de recursos humanos a los niveles estratégicos gerencial y operacional. Esto vinculará a las auditorías de recursos humanos en proceso de desarrollo para determinar qué tan bien lo está haciendo en cuanto a los servicios proporcionados a la clientela.

Los dos mecanismos anteriores ilustran acerca de los factores involucrados en el desarrollo de una función de recursos humanos más estratégica. Desde luego, es obvio que cada organización necesita desarrollar sus propios resultados y una actitud estratégica particular con base en sus propios recursos humanos.

PONENCIA.

La administración de recursos humanos es una fuerza funda-

mental para impulsar la ejecución organizacional. Por ello, cuando los negocios son castigados por crisis económicas y cuando la industria mexicana es criticada por su baja productividad y es comparada desfavorablemente con sectores industriales de otros países, se descubren dos factores: (1) nuestra carencia de una perspectiva administrativa a largo plazo, y (2) muestra carencia de habilidad para administrar o dirigir gentes. Estos dos factores pueden ser modificados únicamente mediante un cambio concordante en las actividades de recursos humanos dentro de nuestras organizaciones. Es decir, se requieren cambios en la forma en que las gentes piensan y se comportan. En el análisis final debemos establecer tres conclusiones acerca de la administración de recursos humanos:

- 1a. Las actividades sobre los recursos humanos producen un importante impacto sobre la ejecución individual y, por lo tanto, sobre la productividad y la ejecución organizacionales.
- 2a. El ciclo de actividades de recursos humanos es bastante interdependiente. El sistema de recursos humanos es, por ello, tan fuerte como su más débil eslabón.
- 3a. Una efectiva administración estratégica necesita, fundamentalmente, de una efectiva administración de recursos humanos.