

INDICE.

Pags

- **Introducción.**
- **Objetivos.**
- **Definición General de La Dirección de Recursos Humanos.**

3. Visión, misión y estrategia empresarial.

5. Gestión de Empresas: planificación de Recursos Humanos..

- **Gestión del talento y el Capital humano en la empresa.**
- **La moderna concepción de la gerencia de Recursos Humanos y su apoyo en la estrategia de la empresa.**
- **Búsqueda del valor agregado : el aporte de las personas.**

8. Integración, Motivación y Satisfacción Laboral.

- **Dirección estratégica de recursos humanos: Evaluación del desempeño y Capacitación del Personal.**
- **Conclusiones.**

LA DIRECCION DE RECURSOS HUMANOS DESDE UNA PERSPECTIVA ESTRATEGICA DE NEGOCIOS

• INTRODUCCIÓN

Las organizaciones poseen un elemento común: todas están integradas por personas. Las personas llevan a cabo los avances, los logros y los errores de sus organizaciones. Por eso no es exagerado afirmar que constituyen el recurso máspreciado. Si alguien dispusiera de cuantiosos capitales, equipos modernos e instalaciones impecables pero careciera de un conjunto de personas, o éstas se consideraran mal dirigidas, con escasos alicientes, con mínima motivación para desempeñar sus funciones, el éxito sería imposible.

La verdadera importancia de los recursos humanos de toda la empresa se encuentra en su habilidad para responder favorablemente y con voluntad a los objetivos del desempeño y las oportunidades, y en estos esfuerzos obtener satisfacción, tanto por cumplir con el trabajo como por encontrarse en el ambiente del mismo. Esto requiere que gente adecuada con la combinación correcta de conocimientos y habilidades, se encuentre en el lugar y en el momento adecuados para desempeñar el trabajo necesario. Una empresa esta compuesta de seres humanos que se unen para beneficio mutuo, y la empresa se forma o se destruye por la calidad o el comportamiento de su gente. Lo que distingue a una empresa son sus seres humanos que poseen habilidades para usar conocimientos de todas clases. Sólo es a través de los recursos humanos que los demás recursos se pueden utilizar con efectividad. Para ello las organizaciones deberán utilizar la gestión de recursos humanos como una fundamental estrategia para el logro de sus objetivos y con esto agregar valor a la empresa.

• OBJETIVOS

- Definir el rol de Recursos Humanos como agente de cambio y asegurador de la implantación de las estrategias de la organización.
- Identificar los elementos críticos que intervienen en la optimización de los equipos con el fin de

asegurar el máximo rendimiento de los mismos.

- Analizar la totalidad de las funciones de Gestión de Recursos Humanos para conseguir traducir y trasladar la estrategia de las organizaciones a responsabilidades y actuaciones grupales e individuales.
- Conocer, de forma práctica y a través de experiencias y herramientas concretas, metodologías de actuación en todo el ciclo de Gestión de Recursos Humanos tomando las competencias como eje central.

• DEFINICION GENERAL DE LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS

La gestión de los recursos humanos es consustancial al elemento de integración principal de la sociedad actual: la organización. En efecto, las organizaciones no sólo están formadas por personas sino que además presentan, al menos, dos niveles de decisión, aspecto este último que las distingue de la figura del grupo. De estas dos notas surge, con mayor o menor grado de conciencia, la gestión de los recursos humanos como parcela del management o administración de empresas.

En la actualidad la principal preocupación de los departamentos de Gestión de Recursos Humanos es convertirse en parte del proceso y contribuir directamente en el mismo, es decir, dejar de ser un gasto para convertirse en un costo, buscando con estrategias creativas, que el capital humano esté direccionado a la creación de valor y empiece a formar parte del mercado competitivo.

Es importante consolidar las áreas de gestión humana como parte fundamental de las estrategias desde el inicio de las mismas y no como una opción de solución al vislumbrar problemas.

• Visión, misión y estrategia empresarial

La tendencia actual de la dirección de personal hay que entenderla desde

el Marco Estratégico de la empresa, aquí el orden de los factores **sí** altera el producto.

La empresa debe tener un marco estratégico para construir su negocio, y dentro de este dirigir a las personas, es así y **no** al revés.

Definimos **Marco Estratégico**, como el conjunto de definiciones que orientan el accionar de una empresa, las cuales le permiten encontrar, explotar y mantener ventajas competitivas, y en base a éste, se desarrolla el plan de negocio de la organización.

• Visión

Se pueden considerar los objetivos de largo plazo. Es la idealización del futuro de la empresa.

Ejemplo: ser la empresa de telecomunicaciones más grande de Sudamérica en el año 2005...

• Misión

Se puede definir como la guía de navegación, los principios y los mecanismos que se utilizarán para cumplir con los objetivos.

Para su cumplimiento se requiere la atención permanente a un número limitado de variables, a los que se los denomina como **Factores Críticos de Éxito**, los cuales necesitan el logro de resultados estratégicos para su cumplimiento, a estos resultados se lo ha definido como **Desafíos Estratégicos**.

Tanto los factores críticos de éxito como los desafíos estratégicos, pertenecen al Marco Estratégico de la

empresa.

Ejemplo: Mediante estrategias mixtas de crecimiento en lo humano, técnico y organizacional, crecer sostenidamente para el bien de todos los implicados en la operación de la firma...

La misión, visión y los objetivos empresariales son la base del plan estratégico, se puede afirmar que las compañías más exitosas, son las que definen más adecuadamente su visión, misión y objetivos, cuando se determinan claramente las políticas de la empresa y se mantienen los **valores** fundamentales, generalmente las empresas son más exitosas. Es importante mencionar que en cuanto al cumplimiento de los valores, debe haber una consecuencia con respecto a los objetivos planteados y los valores de la organización.

3) Estrategia Empresarial

En primer lugar por estrategia de recursos humanos debe entenderse: el plan maestro y deliberado que una empresa hace de sus RRHH para obtener una ventaja competitiva sobre sus competidores.

La estrategia precede a la táctica, de ahí que la táctica pueda considerarse como: la política o programa que permite avanzar hacia los fines estratégicos.

En el actual contexto, donde el éxito surge a partir de la diferenciación y la celeridad, donde los productos y servicios cuentan con mayor cantidad de puntos en común, es necesario centrar nuestros esfuerzos en diferenciarnos en el capital más importante de las organizaciones: las personas que las conforman.

El rol de la Gestión de Recursos Humanos se debe centrar en el desarrollo de las **competencias** (conocimientos, habilidades y actitudes) que vinculen lo que el individuo es capaz de lograr, con los objetivos estratégicos y tácticos que la organización pretende alcanzar.

Por lo tanto, acercar a los integrantes de la empresa al negocio para conseguir la absoluta implantación de dichas metas, es uno de los desafíos que la actual gestión de Recursos Humanos debe ser capaz de resolver.

El concepto "**competencia**" se está aplicando progresivamente en las organizaciones, enfocado hacia la gestión de los recursos humanos. En el marco de la nueva realidad económica y las cambiantes condiciones del entorno; las empresas han empezado a preguntarse por las competencias clave que deben estimular y por la forma en que estas competencias pueden ser compartidas y desarrolladas con todos sus colaboradores.

Las competencias clave en una organización definen cierta identidad corporativa, los valores y las habilidades de negocios con los cuales se genera para la empresa una ventaja competitiva. Un mayor acercamiento a una conducta competitiva se está logrando a partir de la definición de un marco de competencias generalizado a la organización.

El reposicionamiento de las áreas de Gestión Humana debe estar direccionado hacia la Planeación Estratégica, buscando la participación en el proceso productivo; de esta manera la prioridad de Gestión Humana debe tener en cuenta los siguientes puntos:

- Promover el desarrollo de los ejecutivos de la organización, motivando su participación como sujetos activos, gestores y motivadores del cambio.
 - Desarrollar estrategias buscando un mejor entendimiento entre las unidades de negocio y direccionando los procesos de transformación organizacional.
 - Liderar los procesos de desarrollo del Talento Humano como provisión, reclutamiento, selección, inducción, responsabilidad social y evaluación del desempeño.
-
- **Gestión de Empresas: planificación DE RECURSOS HUMANOS.**

Para cumplir los objetivos organizacionales se requiere del personal necesario y adecuado, es por ello la importancia de la planificación de los recursos humanos por tanto es esencial, que los puestos en la organización cuenten con el personal calificado para desempeñarlos.

La planificación de los recursos humanos permite a la empresa suministrar el personal adecuado en el momento justo y preciso, este es un proceso de anticipar y prevenir el movimiento de personas hacia el interior de la organización, dentro de ésta y hacia fuera. Su propósito es utilizar estos recursos con tanta eficacia como sea posible, donde y cuando se necesiten, a fin de alcanzar las metas de la organización.

La planificación de los recursos humanos con la planificación estratégica van de la mano, una planeación exitosa de recursos humanos ayuda a elevar la capacidad organizacional; es decir, la capacidad de la organización para actuar y cambiar, en busca de una ventaja competitiva sostenida.

VI. Gestión del talento y el capital humano en la empresa.

El talento humano es el recurso más importante para el funcionamiento de cualquier organización. Si el elemento humano está dispuesto a proporcionar su esfuerzo, la organización marchará, de lo contrario se detendrá.

El ser humano es social por naturaleza. Es inherente su tendencia a organizarse y cooperar en relaciones interdependientes. Su capacidad humana lo ha llevado a crear organizaciones sociales para el logro de sus propósitos, siendo el desarrollo de estas organizaciones y la administración efectiva uno de los logros más grandes que haya podido alcanzar.

El vertiginoso cambio en el entorno de las empresas implica que, más que vivir una época de cambios, vivimos un cambio de época. Las nuevas tendencias en el mundo de la economía y del trabajo y la presencia dentro de las organizaciones de una tecnología cada vez más cambiante, suponen un reto progresivamente creciente para las empresas, que sólo las mejor preparadas podrán superar para asegurar su supervivencia. Repetidamente se ha comprobado, en ocasiones a través de experiencias dolorosas, que estar "mejor preparado" significa simple y llanamente, contar con un contingente humano integrado, sólidamente formado, motivado, comprometido, actuando coordinadamente y que aplique todo su potencial al logro de los objetivos corporativos.

Es por ello, que la administración del recurso humano tiene como una de sus tareas proporcionar las capacidades humanas requeridas por una organización y desarrollar habilidades y aptitudes del individuo para ser lo más satisfactorio así mismo y a la colectividad en que se desenvuelve. Las organizaciones dependen para su funcionamiento y su evolución, primordialmente del elemento humano con que cuenta.

La capacidad intelectual es la clave, y en la nueva economía global de la información, ésta será la que lleve al poder financiero a las empresas. "En el sistema empresarial antiguo, la gente era considerada según posición, títulos universitarios o por la relaciones familiares, el talento no importaba. Hoy esto es sustituido por la destreza y capacidad de acción de los empleados".

"Si no existe un capital humano capaz de innovar y aprender, las empresas fracasarán".

Capital Humano.– Es el aumento en la capacidad de la producción del trabajo alcanzada con mejoras en las capacidades de trabajadores. Estas capacidades realzadas se adquieren con el entrenamiento, la educación y la experiencia. Se refiere al conocimiento práctico, las habilidades adquiridas y las capacidades aprendidas de un individuo que lo hacen potencialmente. En sentido figurado se refiere al término capital en su conexión con lo que quizá sería mejor llamada la "calidad del trabajo" es algo confuso. En sentido más estricto del término, el capital humano no es realmente capital del todo. El término fue acuñado para hacer una analogía ilustrativa útil entre la inversión de recursos para aumentar el stock del capital físico ordinario (herramientas, máquinas, edificios, etc.) para aumentar la productividad del trabajo y de la "inversión" en la educación o el

entrenamiento de la mano de obra como medios alternativos de lograr el mismo objetivo general de incrementar la productividad.

VII. La moderna concepción de la gerencia de Recursos

Humanos y su apoyo en la estrategia de la empresa.

Hace algún tiempo se conocía al área encargada de administrar al talento humano como administración de personal, posteriormente pasó a ser la administración de recursos humanos, hoy se habla de la gestión del talento humano, del capital humano o del área de aprendizaje organizacional. Solo esta evolución de nombres da la idea de los cambios que se vienen presentando en este frente.

Y es que el foco de la administración de recursos humanos hace tiempo que dejó de estar en el reclutamiento y la selección de personal o en la evaluación de cargos, aunque esas son tareas básicas de la gestión de recursos humanos en cualquier empresa. Hoy la organización enfrenta variables diferentes a las del pasado cercano; rápidos cambios, nuevas tecnologías, mayor competencia, globalización, clientes con mayor poder; que hacen necesario dar un giro y encarar como debe ser el nuevo panorama económico.

Vivimos en lo que algunos llaman la era del trabajador del conocimiento y es verdad, hoy es menor la demanda de mano de obra no calificada y cada día es mayor la de personas con altos conocimientos y habilidades muy específicas en determinadas áreas.

Es por esto que las empresas deben entender que la tarea principal de la administración del recurso humano, del talento humano, o como se quiera llamar, si quieren mantenerse competitivas, tiende hacia la gestión del conocimiento y el aprendizaje organizacional. Pero qué es la **gestión del conocimiento**:

La gestión del conocimiento es un proceso que ayuda a las organizaciones a encontrar, seleccionar, organizar, diseminar y transferir la información y la experiencia necesarias para desarrollar actividades tales como el aprendizaje dinámico, la resolución de problemas, la planeación estratégica y la toma de decisiones.

• búsqueda del valor agregado: el aporte de las personas

Luego que una organización tiene definida su misión general es necesario que cada una de las subdivisiones que la componen elaboren sus propias misiones, las cuales deben estar encaminadas en su conjunto al logro del objetivo supremo de la empresa.

Dentro de estas subdivisiones es de gran importancia la de Recursos Humanos, pues constituye un sistema cuya misión fundamental es concebir al hombre dentro de la empresa como un recurso que hay que optimizar a partir de una concepción renovada, dinámica y competitiva en la que se oriente y afirme una verdadera interacción entre lo social y lo económico.

Por lo tanto, las funciones de la GRH tienen que estar interrelacionadas con las demás funciones de la empresa y orientada hacia un objetivo único para asegurar que la empresa pueda:

- Contar con trabajadores habilidosos, entrenados para hacer el trabajo bien, para controlar los defectos y errores y realizar diferentes tareas u operaciones.
- Contar con trabajadores motivados que pongan empeño en su trabajo, que busquen realizar las operaciones de forma óptima y sugieran mejoras.
- Contar con trabajadores con disposición al cambio, capaces y dispuestos a adaptarse a nuevas situaciones en la organización del trabajo y de la empresa.

Un recurso humano con las características anteriores es imprescindible para que la empresa pueda hacer frente

a todos los factores que condicionan su actividad y la obligan a adoptar programas de mejora en todas sus funciones.

- **Integración, motivación y satisfacción laboral**

Integración: el líder subordina el comportamiento individual, estimula una atmósfera agradable, reduce los conflictos y promueve al ajuste individual al grupo.

Aprender a descubrir los valores y sentimientos de los individuos que trabajan en la organización es fundamental. La conformación de equipos surge del compartir, del integrarse más allá de las tareas de rutina, la calidad del tiempo que ponemos en nuestro trabajo y que compartimos con personas que no conocemos es mucho, el primer paso es mejorar la calidad del tiempo que compartimos.

Motivación: A continuación mostraremos diferentes definiciones que encontramos:

- Es la energía dirigida al logro de un objetivo, que cuando es alcanzado habrá de satisfacer una necesidad insatisfecha.
- Es el proceso que impulsa a una persona a actuar de una determinada manera o por lo menos origina una propensión hacia un comportamiento específico. Ese impulso a actuar puede provenir del ambiente (estímulo externo) o puede ser generado por los procesos mentales internos del individuo.
- Es lo que hace que un individuo actúe y se comporte de una determinada manera. Es una combinación de procesos intelectuales, fisiológicos y psicológicos que decide, en una situación dada, con qué vigor se actúa y en qué dirección se encausa la energía.
- Los factores que ocasionan, canalizan y sustentan la conducta humana en un sentido particular y comprometido.
- Es un término genérico que se aplica a una amplia serie de impulsos, deseos, necesidades, anhelos, y fuerzas similares.
- Causa del comportamiento de un organismo, o razón por la que un organismo lleva a cabo una actividad determinada.

Por lo tanto, la motivación haría las veces de combustible que permitiría impulsar al hombre en su accionar. Si el combustible es de calidad adecuada posiblemente nos permitirá llegar al objetivo.

Los líderes, por lo general, no hacen las cosas por sí mismos sino que las hacen a través de la gente. Por eso, entender las motivaciones de la gente que trabaja con ellos es una competencia clave para ser un líder efectivo. Si comprendemos los factores de motivación resulta más fácil generar un ambiente de trabajo donde florezca la auto-motivación. No hay una receta única de cómo lograr este ambiente sino que se logra apalancando los distintos factores de motivación de los individuos. Si no comprendemos esto podemos realizar acciones que sean neutras o contraproducentes.

Los empleados que participan en equipos se motivan por la experiencia de trabajar con sus compañeros en la búsqueda de maneras de mejorar sistemas y procesos de la empresa y resolver problemas. Si el equipo logra alcanzar sus metas, la experiencia suele ser muy satisfactoria, y genera una fuerte identificación con el equipo y orgullo por sus logros.

Para lograr motivar a un equipo es necesario entender que :

- es imposible motivar un equipo de trabajo si los integrantes del mismo no tienen sus necesidades básicas satisfechas
- en general, el trabajo suele tomar más tiempo de lo previsto, ya que lograr el acuerdo de todos los

miembros del equipo puede resultar difícil y necesita mucho empeño.

- se debe invertir en la capacitación de los individuos para que se pueda aprovechar la sinergia del equipo
- el equipo debe tener libertad y autoridad para poner en práctica sus decisiones
- el trabajador debe sentir el compromiso de la organización con su accionar, esto es lo que se denomina : *ponerse la camiseta*
- solo el entender el proceso motivacional en forma global nos ayudara a establecer el mejor camino para conseguir motivar a un equipo.

Satisfacción laboral: Podría definirse como la actitud del trabajador frente a su propio trabajo, dicha actitud está basada en las creencias y valores que el trabajador desarrolla de su propio trabajo. La satisfacción laboral está relacionada al clima organizacional de la empresa y al desempeño laboral.

Los principales factores que determinan la satisfacción laboral son:

- Reto del trabajo
- Sistema de recompensas justas
- Satisfacción con el salario
- Condiciones favorables de trabajo
- Compatibilidad entre personalidad y puesto de trabajo

Reto del trabajo

Se debe tomar en cuenta que el reto debe ser moderado, ya que un reto demasiado grande crearía frustración y sensaciones de fracaso en el empleado, disminuyendo la satisfacción.

Sistemas de recompensas justas

En este punto nos referimos al sistema de salarios y políticas de ascensos que se tiene en la organización. Este sistema debe ser percibido como justo por parte de los empleados para que se sientan satisfechos con el mismo, no debe permitir ambigüedades y debe estar acorde con sus expectativas.

Satisfacción con el salario

Los sueldos o salarios, incentivos y gratificaciones son la compensación que los empleados reciben a cambio de su labor. La administración del departamento de personal a través de esta actividad vital garantiza la satisfacción de los empleados, lo que a su vez ayuda a la organización a obtener, mantener y retener una fuerza de trabajo productiva.

Condiciones favorables de trabajo

Además de que el trabajador, perciba su salario como un pago equitativo con respecto a la prestación de sus servicios y sentirse satisfecho con él, esto no es suficiente para que exista una completa satisfacción laboral. Un punto fundamental, es que éste encuentre óptimas condiciones de trabajo, ya que así la productividad del trabajador mejora, al estar en un ambiente favorable y en el cual se sienta a gusto.

Compatibilidad entre la personalidad y el puesto

Un alto acuerdo entre personalidad y ocupación da como resultado más satisfacción, ya que las personas poseerían talentos adecuados y habilidades para cumplir con las demandas de sus trabajos. Esto es muy probable apoyándonos en que las personas que tengan talentos adecuados podrán lograr mejores desempeños

en el puesto, ser más exitosos en su trabajo y esto les generará mayor satisfacción.

X. Dirección estratégica de recursos humanos: Evaluación del desempeño y capacitación del personal.

La evaluación y revisión del desempeño es un punto importante en la gerencia de los recursos humanos para evaluar los siguientes factores:

- Mejora el desempeño, mediante la retroalimentación
- Políticas de compensación: puede ayudar a determinar quiénes merecen recibir aumentos
- Decisiones de ubicación: las promociones, transferencias y separaciones se basan en el desempeño anterior o en el previsto
- Necesidades de capacitación y desarrollo: el desempeño insuficiente puede indicar la necesidad de volver a capacitar, o un potencial no aprovechado.
- Imprecisión de la información: el desempeño insuficiente puede indicar errores en la información sobre el análisis de puesto, los planes de recursos humanos o cualquier otro aspecto del sistema de información del departamento de personal.
- Errores en el diseño del puesto: el desempeño insuficiente puede indicar errores en la concepción del puesto.
- Desafíos externos: en ocasiones, el desempeño se ve influido por factores externos como la familia, salud, finanzas, etc., que pueden ser identificados en las evaluaciones

Esta evaluación y revisión del desempeño determina que tan bien los empleados están realizando sus trabajos en comparación con los estándares establecidos y que tan bien están estos estándares.

El impacto que causa las evaluaciones se dan en ambos sentidos desde el punto de vista del empleado y de la empresa, ya que en el empleado puede causar un efecto positivo o negativo en la moral del subordinado, la comunicación es importante para que el efecto sea positivo, mientras que para la organización determina la validez de la selección del personal, así como los resultados son importantes por los puntos mencionados anteriormente.

Existen varios métodos para evaluar el desempeño estos incluyen enfoques de características (como las escalas de evaluación grafica, escalas mixtas, métodos de distribución forzada y formas narrativas) los métodos conductuales (como las evaluaciones de los incidentes críticos listas de revisión escalas de evaluación y observación del comportamiento) y los métodos por resultados (gerencia por objetivos). Las evaluaciones de resultados son mas objetivas y pueden relacionar el desempeño de la persona con la organización en su totalidad. Aunque tal vez esta no incluya aspectos sutiles o detalles que son importantes en el desempeño.

Capacitación.— Se hace necesario orientar la capacitación hacia los requerimientos actuales, ya que en relación, a la calidad de esta se dice que muchas veces es deficiente por que no incluye en si, El desarrollo de destrezas laborales básicas o Competencias Genéricas, que muchos trabajadores no tienen y que los empresarios están pidiendo, tales como la autodirección (Empowerment), la responsabilidad y disciplina. Así, se plantea que si la empresa cuenta con trabajadores bien educados la gestión de recursos humanos se debe basar en propiciar la Flexibilidad Laboral donde los individuos cuenten con iniciativa propia para actuar.

XI. Conclusiones.

Llegamos a la conclusión que un eje fundamental del éxito de las empresas son las personas, pero no las personas por sí solas, sino que con el apoyo y gestión de una buena dirección del área de Recursos Humanos. Dicha área debe estar integrada en la organización como un pilar fundamental, la cual aportará a todas las demás áreas con herramientas para una eficiente gestión de los Recursos Humanos.

Nos referimos a la dirección de Recursos Humanos analizada desde una perspectiva estratégica de negocios,

ya que una estrategia implantada por la empresa es la de lograr ventajas competitivas con respecto a las demás, pero no solo en la prestación de sus servicios o en la producción de sus productos, sino que también logrará tener una gran ventaja competitiva al obtener un personal comprometido con los objetivos de la empresa, y si éste es de alta calidad porque se encuentra bien gestionado, la empresa logrará sus objetivos, alcanzando así una alta productividad y competencia con lo cual se aumentará el valor agregado de la empresa.