

Estrategia y dirección de personas

Manuel Jorge López Mercadé

PID_00156528



Universitat Oberta
de Catalunya

www.uoc.edu

Índice

Objetivos.....	5
1. Visión, misión y valores culturales.....	7
1.1. Visión	7
1.2. Misión	8
1.3. Valores culturales	8
2. Estrategia empresarial.....	10
2.1. Concepto de estrategia	10
2.2. Elaboración de planes estratégicos	10
2.2.1. Fases de la planificación estratégica	11
3. Planificación de recursos humanos.....	15
3.1. Demanda y oferta de recursos humanos	15
3.2. Etapas del proceso de planificación de recursos humanos	16
4. Políticas de recursos humanos.....	19
4.1. Políticas de selección	19
4.2. Políticas de formación	20
4.3. Políticas de retribución	21
4.4. Políticas de evaluación	22
Bibliografía.....	25

Objetivos

Con el estudio de este módulo, el estudiante será capaz de:

- 1.** Conocer aspectos básicos de estrategia en la organización.
- 2.** Referenciar conceptos tales como: cultura, misión, visión, valores.
- 3.** Visualizar y comprender el papel crucial de los recursos humanos en la empresa, considerando los nuevos retos del entorno organizacional cada vez más dinámico y complejo.

1. Visión, misión y valores culturales

Para toda empresa la tarea de definir su visión, misión y valores culturales supone plantearse los aspectos fundamentales sobre la esencia de su negocio. Establecer con claridad estos tres factores permite conceptualizar la empresa, establecer su carta de naturaleza.

Su definición, sin embargo, va más allá de ser un ejercicio taxonómico o académico, al contrario, resulta una tarea crítica que los gerentes deben realizar con el máximo rigor.

Los tres conceptos **condicionarán todas las decisiones y políticas de la empresa**, ya sea en el área de recursos humanos o en cualquier otra área.

1.1. Visión

Es la formulación ideal del proyecto. **Es la descripción del futuro ideal que se desea para la empresa.** Por lo tanto estamos ante una definición voluntarista, definir la visión es expresar un deseo. Para establecer la visión pueden emplearse varios procedimientos, sin embargo, de una manera u otra habrá que superar, de forma secuencial, las etapas siguientes:

- Tomar la decisión e iniciar el proceso. Alguien, el líder de la organización (o por decisión colegiada de la dirección) establece la necesidad de formular la visión y propone un método para su formulación.
- Establecer sobre qué ideas se puede configurar la visión. Se trata de preguntarse qué escenarios y situaciones deseamos para la empresa en el futuro, sin plantearse su factibilidad, su coste o su importancia para el global de la empresa.
- Seleccionar prioridades para los distintos conceptos que configurarán la visión. Después de haber establecido, en la fase anterior, los pivotes sobre los que girará la definición, habrá que establecer la importancia relativa de los mismos, priorizarlos. Tan importante como saber "qué queremos ser", es saber "qué queremos ser primero".
- Enunciar la visión de forma aprehensible. Solo se entiende aquello que somos capaces de definir, por lo tanto establecer la visión de la empresa es escribir la visión de la empresa.
- Comunicar la visión de la empresa. La visión, per se, debe ser universal y única. Para la empresa es necesario que todos sus componentes la compartan, y para ello será necesario que sea pública. La empresa debe realizar

el esfuerzo de difusión que sea necesario para asegurarse de que **todos sus colaboradores la conocen y la comparten**.

1.2. Misión

Es la **razón de la existencia de la organización**. Responde a la pregunta, ¿por qué existe la empresa? Se trata de una definición finalista: la misión establece implícitamente cuál es la finalidad de la empresa. La misión define la interrelación entre la organización y sus *stakeholders*, sus públicos relevantes: clientes, proveedores, empleados, sociedad y accionistas.

La concreción de la misión establecerá de forma precisa tres elementos clave:

- A qué se dedica la empresa.
- Cómo se lleva a cabo esa actividad.
- Qué diferencia la actuación de la empresa del resto de empresas.

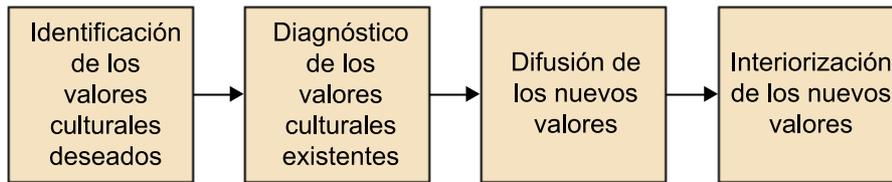
1.3. Valores culturales

Son el conjunto de presupuestos y asunciones básicas que un grupo crea, descubre o desarrolla para gestionar sus problemas y que son considerados válidos, y en consecuencia, enseñados a los nuevos miembros de la organización como la forma correcta de percibir y pensar acerca de esos problemas (Schein, 1985).

Es la respuesta a la pregunta ¿Cómo queremos actuar?

La cultura empresarial, los valores culturales de una empresa, existen por el hecho de estar conformada por seres humanos. Eso no significa que la empresa deba aceptar como válida la cultura existente, o que deba desentenderse de la misma. Al contrario, la empresa puede establecer qué tipo de cultura se ajusta más a su visión y a su misión, puede establecer cuál es su **cultura deseada**. En general, los valores culturales deseados en una empresa deberán permitir a los componentes de la misma una adaptación permanente a los cambios que sufra la empresa en su desarrollo. Debe promover la capacitación de sus empleados para captar las nuevas ideas o métodos de gestión empresarial que doten a la empresa de **capacidad de adaptación**.

Los valores culturales deben ser objeto de una cuidadosa gestión para acercarlos a los valores culturales deseados. Podemos estructurar esta gestión en diferentes etapas:



Evidentemente, la etapa crítica es la "interiorización", por su propia definición el concepto "valor" no puede ser impuesto, sino que debe ser el resultado de la aprehensión, del propio convencimiento por parte de la persona. En este sentido, la fase previa (difusión de la cultura) adquiere mayor importancia, la difusión debe ir más allá de la mera transmisión, debe "convencer" a los receptores del mensaje para que adopten unos nuevos valores como resultado del desarrollo/adaptación/transformación de la empresa. En este sentido, hay que destacar que la alineación de los propios valores con los valores culturales deseados de la empresa constituye un poderoso efecto motivador, o desmotivador si estamos ante el caso contrario.

Visión, misión y valores culturales conforman el marco de referencia para las actuaciones de la empresa a todos los niveles.

- Visión: ¿quiénes queremos ser?
- Misión: ¿por qué queremos ser?
- Valores culturales: ¿cómo lo queremos hacer?

La definición de estos tres elementos es un paso previo y necesario para la formulación estratégica de la empresa.

Referencias bibliográficas

Henry Mintzberg; Bryan King James; Sumantra Ghosal (1999). *El proceso estratégico*. Madrid. Prentice Hall.

Linda Kasuga; Luis Humberto Franco (1993). *Tema central Visión, Misión y Valores*. México: Fundamento Empresarial.

Maurice Thevenet (1999). *Auditoría de la cultura empresarial*. Madrid: Díaz de Santos.

2. Estrategia empresarial

El término procede de la expresión griega *strategos*, y hace referencia a la habilidad para dirigir acciones militares. Aplicado al ámbito del *management*, da lugar a un amplio campo de investigación académica y de teoría empresarial, ya desde principios de siglo XX, de acuerdo con autores como Fayol, Taylor, etc.

2.1. Concepto de estrategia

Existe una amplia gama de definiciones de estrategia empresarial, a título de ejemplo, cabe resaltar tres:

- Porter: "Desarrollo de una amplia fórmula de cómo la empresa va a competir, cuáles deben ser sus objetivos y qué políticas serán necesarias para alcanzar tales objetivos".
- Ansoff: "Pautas y reglas de decisión que guían el proceso de desarrollo de una organización".
- Mintzberg: "Dirección o guía para la acción orientada hacia el futuro, que permite ir desde donde se está hasta donde se desea ir".

Referencias bibliográficas

Porter (1980)
Ansoff (1979)
Mintzberg (1994)

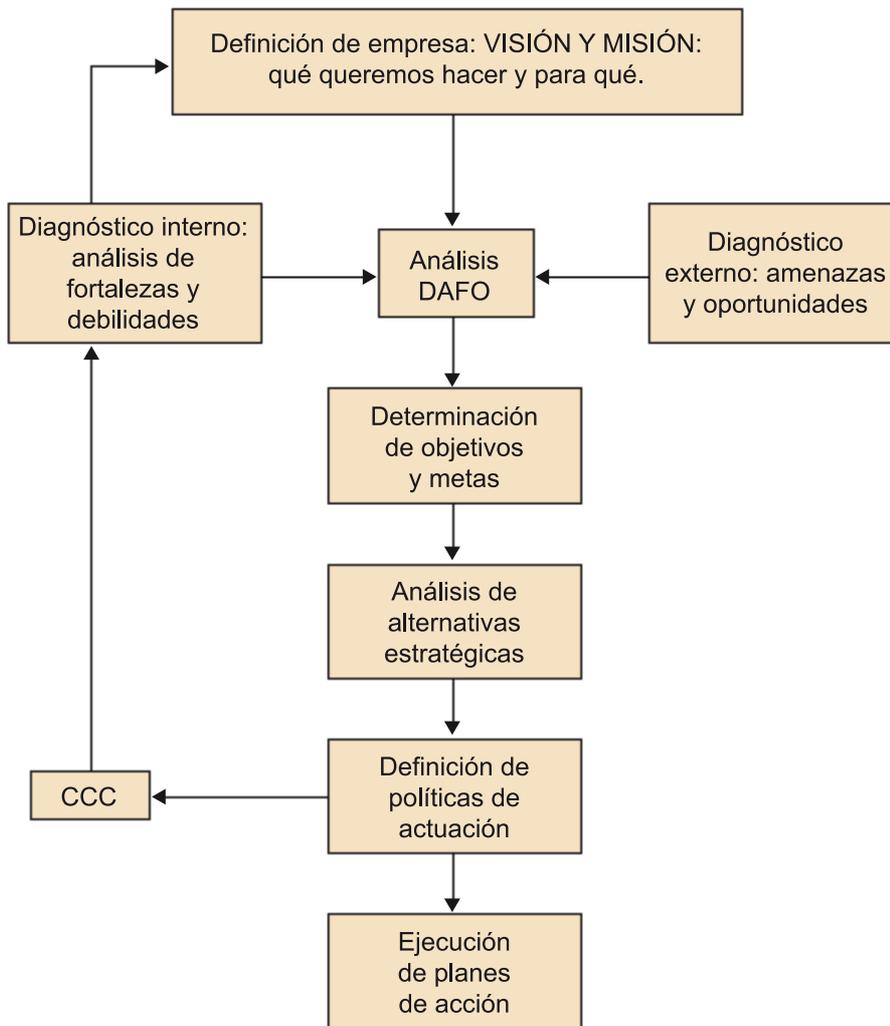
En general la estrategia empresarial puede contemplarse desde un doble enfoque:

- *Strategic content*: formas en que una empresa desarrolla su actividad para obtener mejores rendimientos que sus competidores mediante el **desarrollo de ventajas competitivas sostenibles en el tiempo**.
- *Strategic process*: modos en que las organizaciones toman decisiones y llevan a cabo proyectos. Es el estudio de la interrelación entre las ideas y su ejecución.

Para el caso que nos ocupa, la alineación del área de recursos humanos con la estrategia global de la empresa, centraremos nuestra atención en la elaboración de planes estratégicos (*strategic content*), para la obtención de ventajas competitivas de la empresa frente a la competencia.

2.2. Elaboración de planes estratégicos

La elaboración de planes estratégicos es un tema ampliamente contemplado en el *management* actual para todas las áreas de una organización, también para el caso concreto de los recursos humanos. El desarrollo estratégico de una empresa es un proceso secuencial en el que cada etapa da paso a las siguientes. Se detalla a continuación un posible esquema, entre otros muchos, de proceso de desarrollo estratégico.



2.2.1. Fases de la planificación estratégica

Las fases de la planificación estratégica son las siguientes:

- **Fase I. Definición de la organización.** La determinación de la visión, la misión y la cultura empresarial deseada es el paso previo. Como se ha comentado más arriba, la reflexión *ex – ante* sobre qué proyecto se quiere llevar a cabo es el paso previo para que la organización determine qué pasos deben darse. Esta etapa es general para toda la organización.
- **Fase II. Diagnóstico.** Para esta fase puede utilizarse la conocida metodología DAFO (**d**ebilidades – **a**menazas – **f**ortalezas – **o**pportunidades) para un doble análisis, interno y externo. Se puede aplicar de forma general para toda la empresa o en una sola área, por ejemplo la de recursos humanos. Veamos el análisis interno y externo:
 - **Análisis externo:** la organización debe observar su entorno a fin de establecer qué puede ofrecernos (en aras de obtener ventajas competitivas) y en qué puede perjudicarnos. Por ejemplo, deben analizarse

qué **oportunidades** se le plantean al área de recursos humanos y qué **amenazas**.

- **Análisis interno:** debemos diagnosticar qué características de nuestra empresa son un rasgo diferencial. Se trata de determinar aquellos rasgos diferenciales positivos que hacen que la organización sea más competitiva que el resto, las **fortalezas** de la empresa y aquellos rasgos diferenciales negativos, y las **debilidades** de la empresa, que le impiden estar a la altura de sus competidoras.

Obviamente, este diagnóstico no es simplemente evaluativo, sino que actúa como desencadenante del desarrollo estratégico. El análisis DAFO pretende, además de describir la realidad de la empresa, **formular estrategias de mejora (búsqueda de ventajas competitivas)**. Es decir, que cuando se determinen las oportunidades, éstas sean explotadas, que se afronten las amenazas, una vez se hayan detectado, que se emprendan las acciones necesarias para corregir las debilidades y que se establezcan prioridades para mantener las fortalezas de la empresa. Este proceso es conocido como la formulación de la **matriz estratégica de mejora**:

Debilidad: corrección	Amenaza: afrontar
Fortaleza: mantener	Oportunidad: explotar

El desarrollo de esta matriz permitirá la realización de la siguiente fase del desarrollo estratégico: la formulación de objetivos y metas.

- **Fase III. Determinación de objetivos y metas.** En esta fase se plantean, en términos inteligibles y concretos, cuáles son las áreas en las que la organización pretende actuar y cuáles deben ser las consecuencias (en términos numéricos) de esa actuación. En definitiva, se determinan cuáles son los **objetivos** y las **metas** de la organización. El objetivo es la conceptualización de una determinada parte de la realidad deseada por la organización (lo que la organización desea alcanzar) y las metas son la descripción cuantitativa de esa realidad deseada.

De forma clásica se han definido tres características básicas para los objetivos:

- Deben ser claros: aprensibles por todos los componentes de la organización.
- Medibles: deben ser describibles de forma cuantitativa, es decir, ser expresados en forma de meta.
- Posibles: en la medida en que el establecimiento del objetivo determina la dirección de las acciones de todos los componentes de la organización, debe establecerse cuidadosamente su factibilidad. De otro mo-

do pueden emplearse recursos de la organización sin que se obtenga beneficio alguno de los mismos.

Junto con el establecimiento de objetivos y metas, en esta fase debe efectuarse la jerarquización de los mismos en orden de importancia para la consecución de la misión de la empresa.

- **Fase IV. Análisis de alternativas.** En esta fase se establecen los distintos itinerarios que permiten a la organización conseguir sus objetivos, cuáles son las alternativas que permiten avanzar en la dirección deseada y al mismo tiempo, cuáles son sus consecuencias (en términos de coste). Una vez determinadas las alternativas, hay que evaluarlas y compararlas entre sí (utilizando un solo criterio, por ejemplo el coste, o varios, por ejemplo coste y plazo), con objeto de optar por una de ellas o por un conjunto de las mismas. Esta es la fase más creativa del proceso y exige una permanente actualización y puesta al día. Determinadas opciones pueden descartarse por no ser viables económica o tecnológicamente, pero estos vectores están sujetos a una transformación continua, lo que obliga a las organizaciones a un replanteamiento de posibilidades permanente.
- **Fase V. Definición de políticas y ejecución de planes de acción.** Una vez establecidos los objetivos y los métodos para conseguirlos, se inicia la actuación propiamente dicha. Recordemos que el desarrollo estratégico no es solo una interpretación de la realidad, sino que su vocación es transformarla. En estas fases nos encontramos ya en un nivel táctico (establecimiento de políticas) y operativo (ejecución de planes). **Las políticas son el diseño de la actuación y los planes son la ejecución de las mismas.** En esta fase se establece:
 - Los **responsables** de la ejecución de cada plan.
 - Los canales y **métodos de información** que orientarán a los responsables (formas de "medir" el efecto que los planes de acción tienen en la realidad).
 - La **asignación de medios** con que los responsables cuentan para la ejecución de los planes.
- **Fase VI. Control y análisis de resultados.** Todo el desarrollo estratégico pretende una transformación de la organización para acercarla a la VISIÓN que sobre la misma se posee. Por ello no se trata de una tarea estanca, debe verificarse que cada objetivo cumplido, cada plan de acción ejecutado, nos acerca más a la misma. Este proceso de revisión continua permite que se replanteen de nuevo nuevos desarrollos estratégicos, nuevos objetivos a alcanzar, se corrijan errores de apreciación o de ejecución etc., en definitiva, **el desarrollo estratégico de una empresa es un proceso continuo.**

La estrategia empresarial y su ejecución (el desarrollo estratégico) es la fórmula que la empresa despliega para competir y establecer sus objetivos, y las políticas que serán necesarias para alcanzar tales objetivos. El desarrollo estratégico es un proceso secuencial, donde cada fase da paso a las siguientes. También es un proceso continuo y retroalimentado.

La estrategia empresarial pretende que nuestra empresa se posicione de manera que obtenga un grado de desempeño superior, detectando los factores clave del éxito y construyendo ventajas competitivas sostenibles en el tiempo. Este enfoque recibe el nombre de *strategic content*.

Referencias bibliográficas

H. Igor Ansoff (1997). *La dirección estratégica en la práctica empresarial*. Madrid: McGraw-Hill.

E. Michel Porter (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. Nueva York: Free Press.

Strategor (1995). *Estrategia, estructura, decisión, identidad. Política general de la empresa*. Barcelona: Mason.

3. Planificación de recursos humanos

El objetivo de la planificación de recursos humanos es conseguir y retener la cantidad y calidad necesaria de los recursos humanos requeridos por la empresa, teniendo además la capacidad de prever y solucionar futuros problemas relacionados con los excesos o déficits de personal.

3.1. Demanda y oferta de recursos humanos

Para la consecución del objetivo de la planificación de recursos humanos, la dirección de este departamento debe conseguir **alcanzar una situación de equilibrio** entre la **demanda** de recursos de la empresa y la **oferta** que el mercado proporcione. Los factores más importantes que influyen en la oferta y demanda de recursos humanos son:

- Demanda de recursos humanos:
 - Cambios en el entorno legal o político: una nueva legislación puede exigir la creación de nuevos puestos (por ejemplo, técnico de prevención en riesgos laborales o auditores medioambientales). Asimismo, la regulación de los derechos de los trabajadores es determinante para el cálculo de los puestos necesarios para cubrir las horas-trabajo necesarias en un proceso.
 - Cambios tecnológicos: los avances tecnológicos en los procesos productivos de la empresa influyen en la relación de factores capital/trabajo. El aumento de productividad derivado del progreso puede descompensar la relación entre puestos y cantidad de recursos humanos.
 - Cambios organizativos en la empresa: el lanzamiento de nuevas líneas de producto o la supresión de algunas, la adquisición y fusión entre empresa o la aplicación de procesos de reingeniería tienen un impacto determinante en la demanda de recursos humanos.
 - Dinámica de la propia plantilla de la empresa: accidentes, fallecimientos, jubilación, dimisión, etc.
- Oferta de recursos humanos:
 - Situación del mercado laboral: la existencia de paro en el entorno de la empresa es un factor determinante.
 - Demografía: la cantidad de población en edad o disposición de trabajar, la composición interna de la población (mujeres-hombres) o una

alta afluencia de inmigrantes pueden determinar la configuración global de los recursos humanos a los que puede recurrir la empresa.

- Enseñanza: la capacidad del sistema educativo para formar en la línea requerida a la población trabajo puede limitar el número de individuos que cuentan con las capacidades o habilidades necesarias para trabajar en una organización.
- Oferta interna: las políticas de formación, remuneración, dispersión geográfica y el grado de absentismo en la empresa inciden de forma determinante en la posibilidad de cubrir puestos con los recursos humanos internos de la empresa.

La planificación de recursos humanos consiste en el correcto diagnóstico y previsión de todos los factores que influyen en la demanda y la oferta de recursos humanos. Una vez evaluadas la oferta y la demanda, se procederá al establecimiento de planes de acción para lograr una plantilla equilibrada, tanto en cantidad como en calidad, y ajustada a las necesidades de la empresa.

3.2. Etapas del proceso de planificación de recursos humanos

Las etapas del proceso de planificación de recursos humanos son las siguientes:

- Etapa preliminar. Previamente a la planificación de recursos humanos, debe establecerse la misión, tanto de la empresa como de la propia área de recursos humanos. A partir de estas definiciones, debe efectuarse el desarrollo estratégico hasta definir los objetivos y metas de la organización.
- Determinación de objetivos. Definidos los objetivos de la organización habrá que considerar el impacto de los mismos en el ámbito de los recursos humanos. Las necesidades de recursos humanos, contempladas tanto desde un punto de vista cuantitativo (cantidad de recursos humanos) como cualitativo (características de los mismos), vienen determinadas por el despliegue estratégico (*strategic content*) de la organización: **los objetivos del área de recursos humanos están alineados con los de la organización.**
- Evaluación de demanda potencial. Una vez establecidas las metas (objetivos cuantificados) de cada uno de los departamentos y áreas de la organización, los responsables de los mismos determinan las habilidades, rasgos conductuales que condicionan el desarrollo profesional de las personas (D. Goleman) y conocimientos (capacidades técnicas) necesarios para alcanzarlos. No se trata de efectuar un diagnóstico de los empleados actuales con relación a los objetivos a cumplir, sino de efectuar un análisis previsional. Para realizar este análisis habrá que describir las funciones y los puestos que requerirá el área o departamento para conseguir los objetivos establecidos. Por último, y utilizando técnicas econométricas de empresa, cronometrajes o cualquier otra solución técnica, deben expresarse las ha-

Referencia bibliográfica

Daniel Goleman (1995). *Inteligencia emocional*. Barcelona: Editorial Kairós.

bilidades y capacidades requeridas en términos cuantitativos (número de empleados) y cualitativos (tipología de empleados y cualificación).

- Establecimiento de los requerimientos netos de recursos humanos. Habiéndose determinado las necesidades, cuantitativas y cualitativas, de recursos humanos necesarios para la consecución de objetivos, habrá que compararlas con las actuales disponibilidades de la empresa, y posteriormente refinar el análisis contrastándolo con la previsión de cambios esperados. En esta etapa se lleva a cabo un triple proceso:
 - Acopio de información sobre todos los empleados: es la recopilación de características personales objetivas (edad, sexo, calificaciones académicas, experiencia profesional,...) y una evaluación de las capacidades de cada empleado.
 - Inventario 180° de responsables funcionales: redacción de informes por parte de cada responsable funcional sobre sus colaboradores, en los que se identifican sus puntos clave con relación al grado de aptitud para el puesto que ocupan, y su opinión sobre la procedencia de una promoción o democión.
 - Análisis previsional de modificaciones: consiste en la elaboración de un informe con todos los cambios previstos en la organización como consecuencia de cambios de personal (jubilación, traslados, ascensos, movilidad geográfica, etc.). También debe estimarse los cambios no previsibles (despidos, rotación no deseada de personal, fallecimiento,...).
- Desarrollo de planes de acción. La fase final del proceso de planificación de recursos humanos tiene carácter ejecutivo, se elaboran y ejecutan los planes de acción para el logro de los objetivos (metas) deseados. La tipología de los mismos dependerá del resultado obtenido en la evaluación de requerimientos netos de recursos humanos:
 - Deficitaria: si existe una demanda neta de recursos humanos deberán elaborarse planes de selección, orientación y formación de nuevas incorporaciones para cubrir los nuevos puestos por número o por tipología.
 - Excedentaria: si se diagnostica un exceso en la dotación actual de recursos humanos se procederá a su ajuste mediante extinción o suspensión de contratos, incentivos a la jubilación, incentivos a la dimisión o por simple acción vegetativa (jubilaciones y fallecimientos).

Si se plantea una situación **mixta** (exceso y déficit simultáneos según departamentos o ubicación geográfica). En tal caso debe procederse a una combinación de planes.

La planificación estratégica de recursos humanos persigue un doble objetivo:

- Conseguir y retener la cantidad y calidad de los mismos que son requeridos por la empresa.
- Previsión de implantación de las soluciones adecuadas para la corrección de situaciones excedentarias o deficitarias en recursos humanos.

La planificación se lleva a cabo en cuatro etapas: definición de objetivos, determinación de la demanda potencial, estimación de los requerimientos netos y elaboración y ejecución de planes de acción.

Referencias bibliográficas

Lee Dyer y otros (1999). *Strategic Human Resources Management in the 21st Century From Human Resource Strategy to Organizational Effectiveness: Lessons From Research on Organizational Agility*. JAI Press, Stamford.

R. Valle Cabrera (1995). *Gestión Estratégica de los Recursos Humanos*. Addison-Wesley Iberoamericana.

F. J. Barranco Saiz (1993). *Planificación estratégico de recursos humanos*. Madrid: Pirámide.

E. M. Recio Figueras (1980). *La planificación de los recursos humanos en la empresa*. Barcelona: Editorial Hispano Europea.

4. Políticas de recursos humanos

Para el diseño y desarrollo de la estrategia de recursos humanos es necesaria la definición de las políticas de recursos humanos de la organización con relación a varios aspectos clave: selección, formación, retribución y evaluación.

4.1. Políticas de selección

El fin de tales políticas es proporcionar a la organización, en un plazo de tiempo asumible, la cantidad de recursos humanos que precisa con los **conocimientos** y destrezas necesarias para la realización de su trabajo, y las **habilidades**, entendidas como "la forma de interactuar y relacionarse con el mundo" (Goleman) necesarios para conseguir sus objetivos.

La selección de personal requiere la preconfiguración del candidato. Se trata de definir de antemano qué características deben tener los candidatos potenciales. Esta preconfiguración vendrá determinada por los requerimientos en el desempeño de su trabajo. Sin embargo, el objetivo no es encontrar un candidato con un perfecto conocimiento de aquellas funciones que conlleva un determinado puesto de trabajo, sino que posea **un perfil, que le capacite para su adaptación a las posibles funciones que él mismo pueda poseer en el futuro**. Este procedimiento está derivado del desarrollo tecnológico, que exige un constante cambio en las estructuras y procedimientos de las organizaciones. **El proceso debe tener una visión dinámica, en torno a la posible trayectoria profesional del candidato**

Las técnicas de selección persiguen identificar qué candidatos, de entre todos los posibles, se ajustan mejor a la preconfiguración. Las técnicas de selección son un campo en constante evolución y de carácter interdisciplinario (psicología, medicina, ingeniería, informática, etc.). No se emplea una técnica de forma exclusiva para efectuar el proceso de selección, lo usual es una combinación de alguna de ellas. A continuación se relacionan algunas de ellas:

- Entrevistas personales: permiten el intercambio directo con el candidato, conocer su reacción a diversas situaciones y su perfil motivacional. Es una técnica cara y lenta, por lo que suele utilizarse después de un filtro previo.
- Tests cognitivos: permiten conocer el nivel de conocimientos que posee un candidato.
- Tests proyectivos: permiten conocer aspectos psicológicos de los candidatos (habilidades, motivaciones, etc.).

Referencia bibliográfica

Daniel Goleman (1995). *Inteligencia emocional*. Barcelona: Editorial Kairós.

- **Técnicas de simulación:** pueden adoptar distintas formas de dramatizaciones, dinámicas de grupo, debates, etc. Se persigue observar las reacciones de los participantes para establecer una predicción realista de su desempeño en la organización.
- **Exámenes médicos:** debe establecerse la adecuación física del candidato a los requerimientos que exige la organización.

Dentro de las políticas de selección deben establecerse los **orígenes de selección**. Las empresas pueden optar por la búsqueda y reclutamiento de candidatos entre la plantilla existente en la empresa (selección interna) o decantarse por la selección externa. Ambas opciones presentan ventajas e inconvenientes. Una política de selección interna puede dificultar la incorporación de personal con conocimientos novedosos, derivados de los cambios tecnológicos y a la larga lastrar el desempeño global de la organización, por otra parte, puede llegar a ser un poderoso elemento motivacional de los recursos humanos. La selección externa es más costosa económicamente o puede requerir más tiempo.

Dentro de las políticas de selección, también juega un papel importante el entorno socioeconómico. En un entorno de desempleo, la selección resultará un proceso más sencillo, el marco sociolaboral puede determinar que la empresa opte por contratación fija o temporal, lo que influirá determinantemente en el proceso de selección y en el perfil de los candidatos, etc.

4.2. Políticas de formación

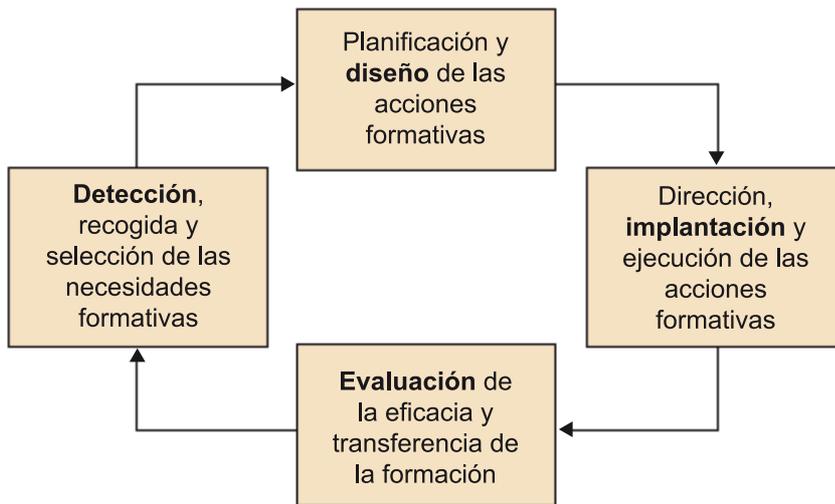
Las políticas de formación consisten en:

"un esfuerzo sistemático y planificado para modificar o desarrollar el conocimiento, las técnicas y las actitudes a través de la experiencia de aprendizaje y conseguir la actuación adecuada en una actividad o rango de actividades"

Roger Buckley y Jim Caple. (1990). *The Theory and Practice of Training*. Londres: Kogan Page.

En el ámbito que nos ocupa es la actuación destinada a conseguir el desarrollo técnico y de habilidades en los componentes de la organización, con el fin de que constituyan una ventaja competitiva de la organización.

El diseño básico de un proceso formativo sería:



La **detección de necesidades** requiere un doble análisis, por un lado establecer cuales son los requisitos en cuanto a conocimientos y habilidades de un colectivo de empleados y por otro analizar las capacidades de los sujetos destinatarios. Este análisis no debe limitarse al corto plazo, no debe centrarse exclusivamente en los requisitos actuales sino que debe considerar de forma adicional tanto la probable evolución de las tareas de un área funcional como la previsible trayectoria profesional de los sujetos destinatarios.

El **diseño de las acciones formativas** es un proceso de decisión sobre cuáles son los mejores métodos para conseguir el desarrollo de capacidades y actitudes. Tales métodos estarán determinados por el contenido de la formación que se requiera (en conocimientos o en habilidades), por las restricciones económicas y por la tipología y conocimientos previos de los candidatos.

La **implantación de las acciones** formativas consiste en la administración, la puesta en marcha y la dirección de los programas formativos. El elemento humano es crítico, puede ser externo a la propia organización o interno. En el caso de optar por personal interno, puede tratarse de una ocupación ocasional o por personal destinado únicamente a tal fin.

La **evaluación** de las acciones formativas pretende establecer si los destinatarios de las acciones han alcanzado los objetivos pretendidos: que sean capaces de desarrollar las tareas propias al nivel establecido. En definitiva, se trata de valorar la transferencia de la información recibida en el desempeño de sus actividades. A partir de este proceso, deberán desencadenarse acciones correctivas para la mejora del proceso.

4.3. Políticas de retribución

Los sistemas de compensación de una organización persiguen tres objetivos fundamentales: orientación, señalización y motivación. A continuación los veremos con más detalle:

- Orientar la actuación de las personas hacia la consecución de la estrategia de la organización. La retribución de cada empleado y su estructura (parte fija y parte variable) deben estructurarse para conseguir la máxima implicación del empleado en la consecución de los objetivos y metas de la empresa.
- Las políticas retributivas intentan diferenciar a aquellos profesionales con una mayor contribución a los objetivos de la organización. Se trata de una señalización y un reconocimiento del trabajo realizado por éstos.
- Las políticas retributivas son una herramienta motivacional de los componentes de la organización, ya que reconoce aquellos comportamientos considerados adecuados por la organización, de tal modo que quien tiene un desempeño en esta línea se verá beneficiado del mismo.

La consecución de estos objetivos está limitada por dos restricciones:

- La equidad entendida desde una perspectiva interna (por comparación entre todos los componentes de la empresa) y la externa (los profesionales deben obtener una retribución en línea con la dominante para el mismo puesto en el sector).
- La situación financiera de la empresa (puede paliarse esta restricción vinculando la retribución a los resultados económicos de la empresa).

4.4. Políticas de evaluación

El objetivo fundamental de las políticas de evaluación es dotar a la organización de herramientas válidas y fiables para identificar la capacidad y las aportaciones profesionales de cada uno de sus componentes. El proceso de valoración genera la información necesaria para el desarrollo del resto de políticas de gestión de recursos humanos, tales como identificación de necesidades de formación, niveles de compensación, oportunidades de desarrollo profesional.

La evaluación de los empleados se efectúa sobre dos aspectos:

- Sus competencias: el perfil profesional del empleado, sus capacidades y posibilidades de desarrollo profesional.
- Sus resultados: el nivel de consecución de objetivos en un periodo de tiempo en particular.

Para el diseño de una estrategia de recursos humanos es necesaria la definición de una serie de políticas en aspectos clave:

- Políticas de selección: proporcionan a la organización, en un plazo de tiempo asumible, la cantidad que precisa de recursos humanos con los conocimientos y las habilidades necesarias para la consecución de sus objetivos.
- Políticas de formación: destinadas a conseguir el desarrollo técnico y de habilidades en los componentes de la organización, con el fin de que constituyan una ventaja competitiva para ésta.
- Políticas de retribución: contribuyen a la alineación de los componentes de la organización con los objetivos de la misma, motivadoras y señalizadoras.
- Políticas de valoración: dotan a la organización de herramientas válidas y fiables para identificar la capacidad y las aportaciones profesionales de cada uno de sus componentes.

Bibliografía

Roger Buckley; Jim Caple (1990). *The Theory and Practice of Training*. Londres: Kogan Page.

C. H. Besseyre des Horts (1989). *La gestión estratégica de recursos humanos*. Bilbao: Ed. Deusto.

David Keith; John W. Newstron (2001). *Comportamientos humanos en el trabajo*. Madrid. Mc-Graw Hill

Daniel Goleman (1995). *Inteligencia emocional*. Barcelona: Editorial Kairós.

Bibliografía

- Ansoff, Igor H.** (1997). *La dirección estratégica en la práctica empresarial*. Madrid: McGraw-Hill.
- Barranco Saiz, F. J.** (1993). *Planificación estratégica de recursos humanos*. Madrid: Pirámide.
- Besseyre des Horts, C. H.** (1989). *La gestión estratégica de recursos humanos*. Bilbao: Ed. Deusto.
- Buckley, R.; Caple J.** (1990). *The Theory and Practice of Training*. Londres: Kogan Page.
- Dyer, Lee y otros** (1999). *Strategic Human Resources Management in the 21st Century From Human Resource Strategy to Organizational Effectiveness: Lessons From Research on Organizational Agility*. JAI Press, Stamford.
- Goleman, D.** (1995). *Inteligencia emocional*. Barcelona: Editorial Kairós.
- Kasuga, L.; Franco, L. H.** (1993). *Tema central Visión, Misión y Valores*. México: Fundamento Empresarial
- Keith, Davis; Newstrom, John W.** (2001). *Comportamientos humanos en el trabajo*. Madrid: Mc-Graw Hill.
- Mintzberg, H.; King, J. B.; Ghosal, S.** (1999). *El proceso estratégico*. Madrid: Prentice Hall.
- Porter, M. E.** (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. Nueva York: Free Press.
- Recio Figueiras, E. M.** (1980). *La planificación de los recursos humanos en la empresa*. Barcelona: Editorial Hispano Europea.
- Strategor** (1995). *Estrategia, estructura, decisión, identidad. Política general de la empresa*. Barcelona: Mason.
- Thevenet, M.** (1999). *Auditoría de la cultura empresarial*. Madrid: Díaz de Santos.
- Valle Cabrera, R.** (1995). *Gestión Estratégica de los Recursos Humanos*. Addison-Wesley Iberoamericana.

