

AVANCE DEL TRABAJO DE DESARROLLO EN LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS.

Los criterios de evaluación de los trabajos presentados serán los siguientes:

- **Formato:** El reporte debe presentar: Portada, Índice, Resumen, Introducción, Desarrollo del Trabajo, Conclusión y Referencias (antes llamada Bibliografía).
- **Resumen:** Debe describir brevemente del contenido esencial del reporte de investigación, que incluya el problema que se investigó, el método utilizado, los resultados y las conclusiones.
- **Introducción y Cuerpo del Trabajo.** Debe usted presentar los planteamientos más relevantes de la literatura técnica consultada, sosteniendo el argumento principal de la investigación.
- **Discusión y Conclusiones.** Sus conclusiones y aportaciones deben basarse en la información presentada y en los resultados obtenidos y deben incluir la reflexión sobre los alcances y limitaciones del desarrollo de la investigación.
- **Fuentes de Información o Referencias (antes denominada Bibliografía).** Debe cumplir con el número de fuentes necesarias para desarrollar este trabajo. Las fuentes deben citarse en el apartado de Marco Teórico, con información actualizada y con las referencias debidamente presentadas.

INTRODUCCIÓN Y CUERPO DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

Planeación Estratégica. (Explicación de lo que es la P. Estratégica)

Es la Planeación (ver a futuro) desde un punto de vista general, proyectada al logro de los objetivos institucionales de la empresa (Misión y Visión) teniendo como finalidad básica el establecimiento de guías generales de acción de la misma.

Este tipo de Planeación se concibe como el proceso que consiste en decidir anticipadamente sobre los objetivos de una organización, sobre los recursos que serán utilizados, y sobre sus políticas generales que orientarán la adquisición y administración de tales recursos, considerando a la empresa como una entidad en su conjunto.

Las características de esta planeación son, entre otras, las siguientes:

- Es original, en el sentido que constituye la fuente u origen para los planes específicos a seguir en un futuro.
- Es conducida o ejecutada por los más altos niveles jerárquicos de dirección.
- Establece un marco de referencia general para toda la organización.
- Afronta mayores niveles de incertidumbre en relación con los otros tipos de planeación.
- Normalmente cubre amplios períodos.
- Su parámetro principal es la Efectividad.

ASPECTOS QUE DEBEN SER CONSIDERADOS EN EL DESARROLLO DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

La Planeación de Recursos Humanos es al mismo tiempo tanto un proceso como un conjunto de planes. Se refiere básicamente a *cómo evalúan las empresas u organizaciones, la demanda y la oferta futuras de recursos humanos, es decir, cuánta gente me solicitará trabajo (demanda laboral) y cuántas posiciones laborales podré ofrecer (oferta laboral)*. Además, un buen plan de recursos humanos incluye también mecanismos para prever cualquier contingencia que se presente entre la oferta y demanda.

Por lo tanto, *la planeación de recursos humanos determina cuántos y qué tipo de empleados hay que reclutar o bien, en su caso, despedir de la organización.*

Su trabajo debe incluir la MISIÓN Y VISIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

ORGANIGRAMA: De cualquier estilo, que indique al lector cómo estaría conformada la organización.

PLANEACIÓN DE LOS PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN

Dentro de los retos profesionales que se nos presentan en la vida cotidiana, existen algunos referentes a la posibilidad de perder un importante negocio, debido a que no ha existido *capacitación o capacitación adecuada* al personal para cumplir con las especificaciones que nos exigen los clientes y que a su vez forma parte de la Misión y Visión empresarial, ya que uno de los factores más importantes son las metas de los intereses que gobiernan a la organización, siendo precisamente, su Misión y Visión empresarial.

Por ejemplo, si dentro de las metas de la Dirección General se incluye un *crecimiento estable*, la planeación del empleo *será menos importante que si las metas son de expansión acelerada, diversificación y otros factores que repercuten en las decisiones futuras de los empleados*. Deben considerarse aspectos tales como explosión demográfica, proyecciones de índices de crecimiento nacional, políticas gubernamentales, aspecto muy importante para la planeación. Las exigencias de igualdad de oportunidad de empleo y ascenso exigen más planeación del área de recursos humanos para mujeres y otros empleados de grupos minoritarios y categorías especiales.

Se refiere la decisión de la empresa respecto a qué quiere lograr, o sea la misión empresarial y por supuesto, cómo quiere lograrlo. Aún cuando la planeación de recursos humanos es importante para trazar un plan estratégico, es aún más importante echar a andar el plan. Así, que cuando se tiene la estrategia, la administración de recursos humanos debe cumplir con su parte correspondiente para asegurar el éxito de la planeación estratégica global y de esta manera ayudar alcanzar los objetivos de la organización.

Debe considerar también la edad para el retiro obligatorio, exhortaciones del gobierno para contratar a discapacitados y personas de la tercera edad. Es posible que la empresa no necesite planear con demasiada antelación lo

referente a puestos no calificados, ya que por lo general abunda la oferta de trabajadores listos para ocuparlos, pero por otra parte, existen puestos que precisan habilidades de alto grado y requerirán actividades de planeación proyectadas a uno o dos años.

El caso de contratación de ejecutivos de alto nivel, el proceso de planeación podría tener que anticipar las decisiones de la empresa a 10 años o más.

La Planeación Estratégica de Recursos Humanos es el reconocimiento de que las políticas y prácticas de dicha dirección o vicepresidencia tienen relaciones vitales con estrategia general de la entidad.

Una premisa central de la perspectiva estratégica de los recursos humanos es que estas políticas tienen efectos directos en la rentabilidad de una empresa.

Toda buena Planeación de Recursos Humanos tienen cuando menos cuatro fases o etapas:

1. Análisis de la situación o reconocimiento del ambiente.
2. Pronóstico de la demanda de recursos humanos.
3. Análisis de la oferta de recursos humanos.
4. Preparación de planes de acción.

Por ejemplo, dentro la Planeación Estratégica el inventario de habilidades que es mucho más que un simple listado de capacidades actuales de los empleados.

Por ejemplo IBM tiene aproximadamente 16,000 trabajadores con un inventario de habilidades y un catálogo de 94 clasificaciones de puestos en 13 grados laborales. Este tipo de control o bien inventario de habilidades, puede responder a preguntas complejas tales como:

- ¿Los trabajadores tienen habilidades necesarias para desarrollar y generar productos nuevos e innovadores?
- ¿Qué habilidades tiene que dominar alguien antes de que sea contratado?
- ¿Qué habilidades aprenderá después de haber sido contratado?
- ¿Qué habilidades necesita un empleado para ascender a cierto puesto?
- ¿Quién puede fungir como supervisor de otros trabajadores?
- ¿Qué tan eficaces son las personas señaladas para ser supervisores?

En otras palabras, las organizaciones tienen analizar con anticipación la oferta y la demanda de empleados de tal manera que puedan dar los pasos necesarios para modificar los horarios como resultado de despedir empleados. La organización debe analizar la composición de la fuerza de trabajo para determinar si cumple con la legislación laboral y en este último punto es donde se centrará nuestra atención.

ESTRUCTURA DE LAS COMPENSACIONES: *Es otro de los temas que deberá incluir en su Planeación. Que se refiere a qué escala de sueldos y salarios deberá aplicar la empresa para remunerar a su personal, que bien puede ser por categorías específicas de la más baja a la más alta, y con el manejo de Percentiles divididos cada uno de ellos en tres niveles de sueldo.*

COSTO DE LA NÓMINA (Sueldos – Prestaciones – Costos adicionales como Seguro Social, Impuesto sobre Nómina). *Es decir considerar el costo del sueldo por personas y prestaciones de empleado, así como los costos adicionales que no paga el empleado pero si la empresa, como son precisamente la cuota patronal del IMSS, el 2% sobre nómina, Infonavit 5%, etc.*

RECLUTAMIENTO *Establecer un Plan de Reclutamiento, ya sea interno o externo o una combinación de ambos, una vez, que se haya definido el personal que se necesita por Dirección, Departamento o Sección.*

SELECCIÓN: *Cuáles serán los parámetros o política de Recursos Humanos para contratar al personal.*

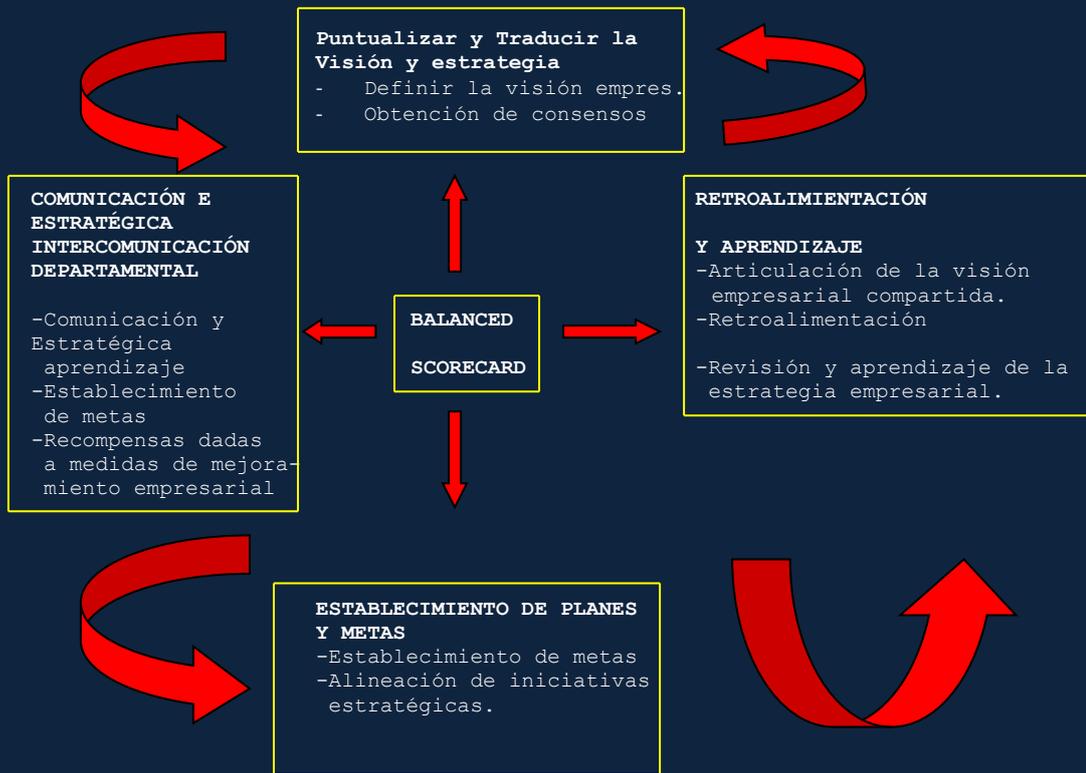
CAPACITACIÓN Y DESARROLLO: *Cuál es el plan estratégico para cubrir esta parte tan importante de Recursos Humanos.*

EVALUACIONES DE DESEMPEÑO: *Cómo se llevarán a cabo las evaluaciones, su frecuencia, su formato, quiénes intervendrán, qué estilo se utilizará.*

PLAN PARA DETERMINAR EL NIVEL DE RETRIBUCIÓN POR EL DESEMPEÑO DEL PUESTO. (O sea, el Análisis del Puesto como piedra angular de la Planeación y Administración Estratégica de Recursos Humanos).

Por ejemplo, el Balance Scorecard, dentro de la Planeación Estratégica, es utilizado para medir la focalización específica en cada elemento de la organización para lograr alcanzar los aspectos críticos de la gestión empresarial, a saber:

- **Puntualizar y traducir la visión y estrategia empresarial.** Esto es traducir las unidades estratégicas de negocio en estrategias y objetivos específicos “ya aterrizados”. Para las metas financieras el grupo empresarial debe considerar y enfatizar el crecimiento de mercado, utilidades y flujo de efectivo por generar, pero siempre focalizando a las necesidades del cliente perfectamente identificado en cuanto a segmento, poder adquisitivo, gustos, necesidades, etc.



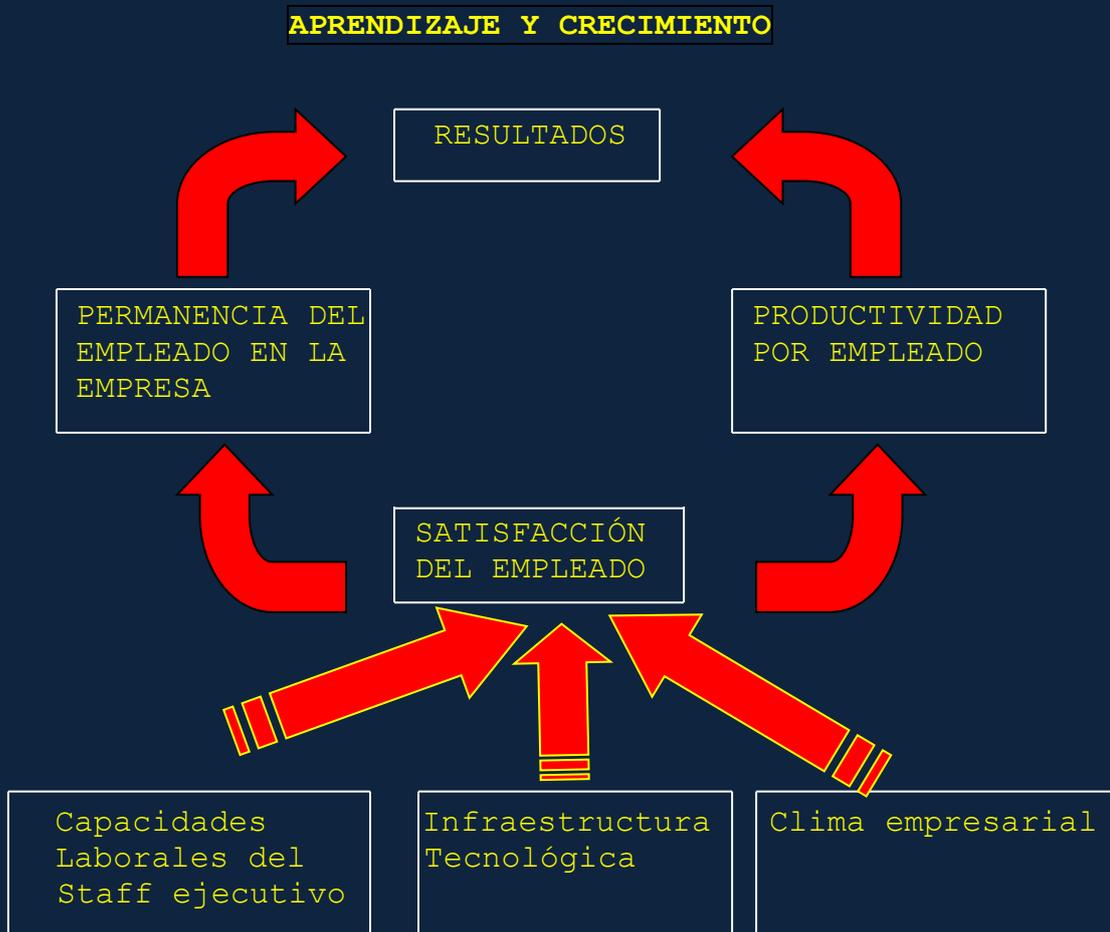
Comunicar y ligar los objetivos estratégicos a la Alta Dirección y a toda la organización y la forma de medirlos. Esto es, comunicar a toda la organización los planes por cada área involucrada, por medios escritos, boletines, memoranda, videos e inclusive electrónicamente vía Intranet. Por ejemplo, entregas puntuales a los clientes sin errores y en el lugar adecuado. Esto afecta a producción, almacenes, ventas, depto. de embarques, logística, etc., todo lo que se maneja en la Dirección de Logística. Es decir, unir esfuerzos como un todo. Si los empleados de almacén entienden los objetivos empresariales y sus repercusiones en lo que a ellos corresponde, habrá sin duda una cooperación integral.

- **Formular de planes de negocios, establecimientos de objetivos y alinearlos a las iniciativas estratégicas.** Esto es que, los ejecutivos “Senior” deben establecer metas para medir el avance del Balance Scorecard, a 1, 3 y 5 años, los cuales al irse cumpliendo, mejorará substancialmente la Misión de la empresa.

Por ejemplo, puede establecerse que el Retorno de la Inversión se lleve a cabo en la mitad del tiempo originalmente presupuestado, o bien que se incrementen en un 150% las ventas netas en un plazo de 5 años.

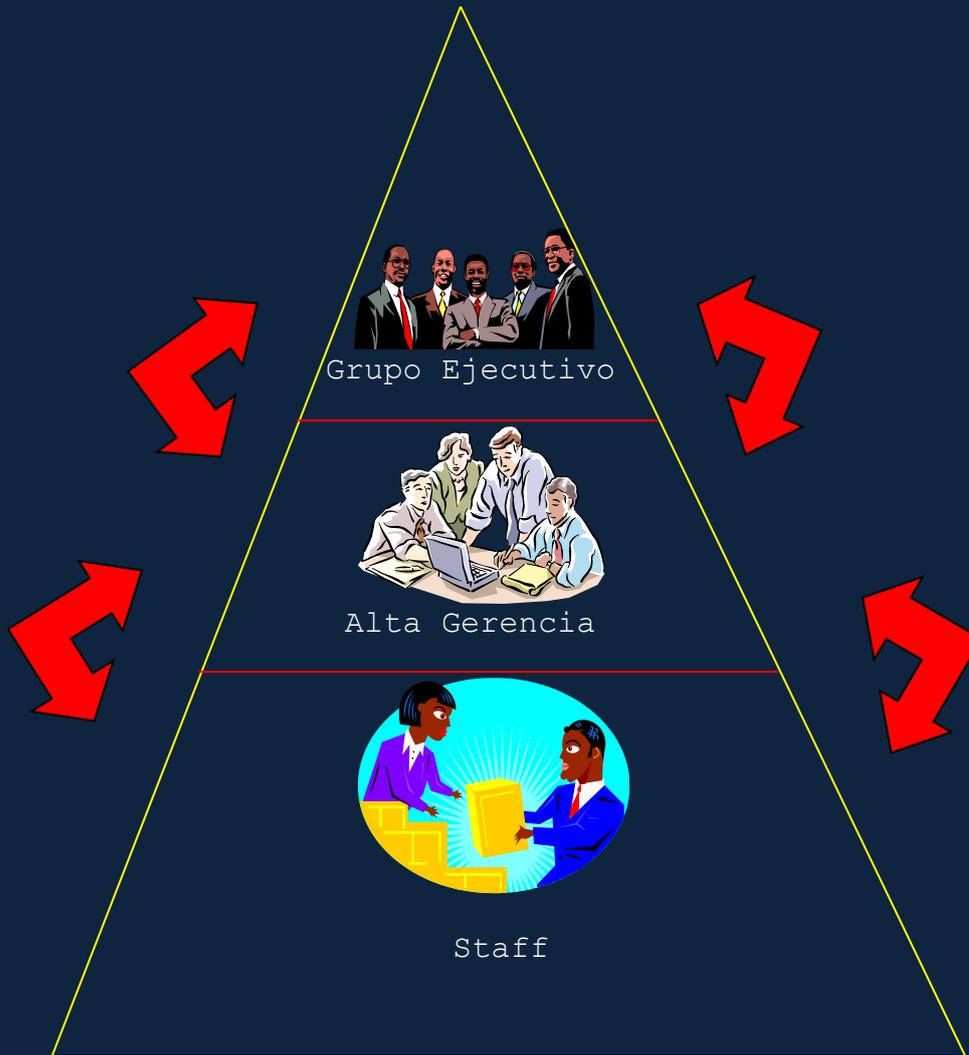
Para alcanzar estas y otras metas empresariales tan ambiciosas, incluyendo a Recursos Humanos, los directivos y su personal *staff* deben identificar las metas de cada uno de sus clientes, procesos internos de los mismos, así como el aprendizaje y perspectivas de crecimiento.

Estos elementos provienen de diferentes fuentes, pero principalmente es recomendable la comunicación continua con los clientes, conociendo sus puntos de vista como empresas. ¿Qué tipo de calidad de productos esperan recibir?, ¿En qué momento?, ¿Con qué costos?, etc.



Por ejemplo, la **satisfacción del empleado** se mide por los siguientes elementos primarios, no excluyentes entre sí:

- 1) Involucrar al empleado en la toma de decisiones
- 2) Reconocimiento personal por un buen trabajo realizado
- 3) Tener suficiente acceso a la información necesaria para que pueda desarrollar sus actividades satisfactoriamente.
- 4) Motivarlo a que sea creativo y tenga iniciativa.
- 5) El *Staff Ejecutivo* debe darle el suficiente apoyo en sus funciones.
- 6) Satisfacción total con políticas empresariales.



- 1) El papel de la Dirección es establecer claramente el concepto del BS para poderlo comunicar al resto de la empresa. Eso es lo que usted debe hacer pero a nivel de Recursos Humanos.
 - Asegurarse de que el personal lo entiende y lo acepta o bien estar dispuesto a recibir sugerencias propositivas.
 - Cada gerente deberá aplicarlo según sus circunstancias a su departamento sin desvío del plan original.
 - Los gerentes deberán darle seguimiento al plan
 - Los gerentes deberán desarrollar y ejecutar planes de acción para la implementación del plan en cascada.

- 2) El papel de los empleados es comunicar el contexto, planes organizacionales e iniciativas personales, previa autorización si hay cambios importantes al plan original.
 - Poner en marcha el Plan Balance Scorecard (BSC) a través de explicar que es el BSC, como será utilizado, en qué consiste su aplicación práctica, qué pasos se seguirán y en qué momento.

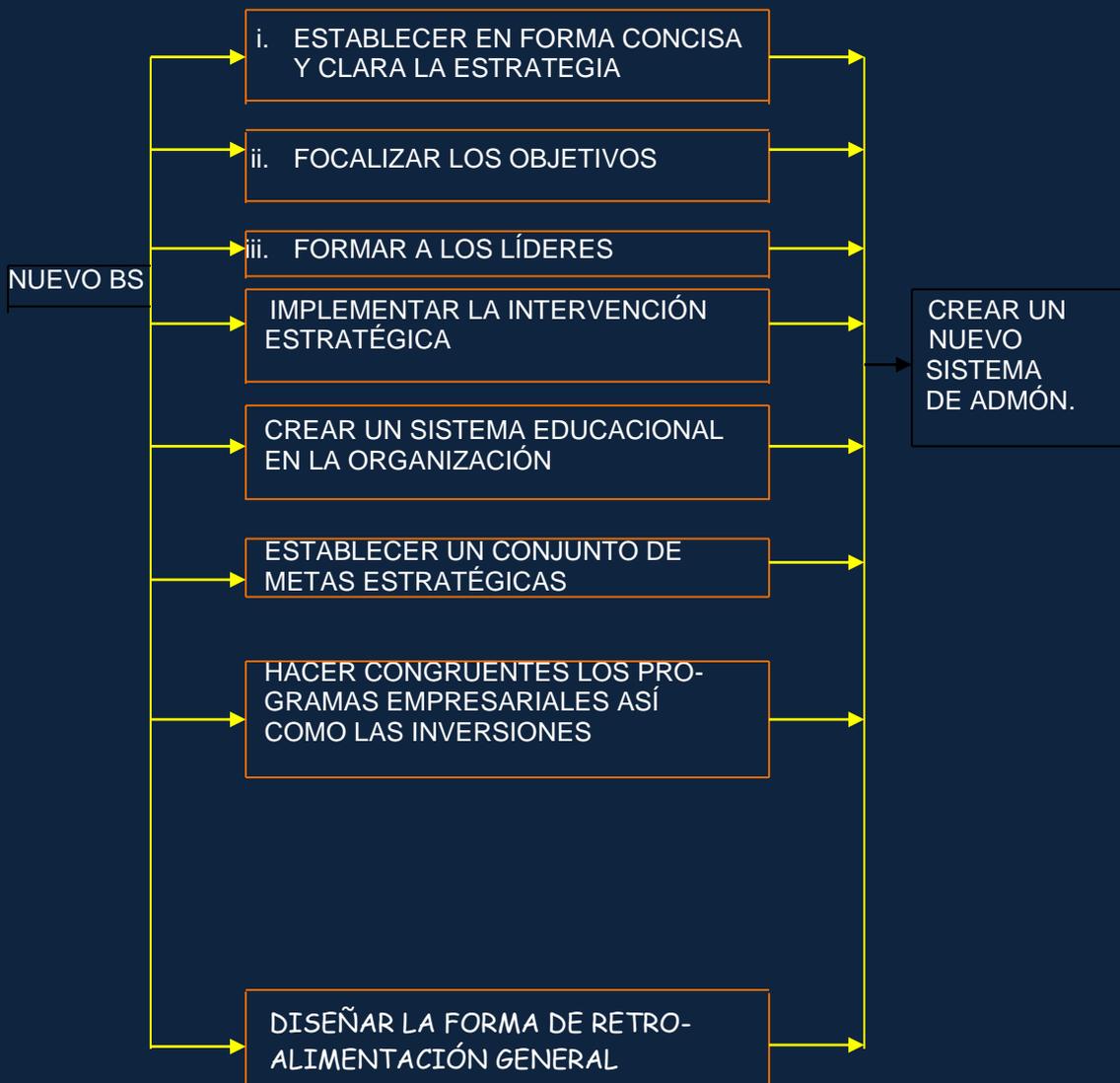
3) El plan de utilidades

- Implementar en cascada la definición de los objetivos financieros
- De la base hacia la Dirección establecer los elementos de los indicadores no financieros.

4) Congruencia con los objetivos personales.

- Cada empleado deberá establecer una estrategia congruente con el objetivo general de la empresa y cuál sería su impacto en los factores de medición de BSC
- Definición de las metas personales que serán negociadas en cada gerencia o división.

- IMPLEMENTACIÓN DEL BSC EN EL PROGRAMA GERENCIAL



Reflexiones sobre Capacitación laboral.

En la era industrial el mercado laboral se manejaba tradicionalmente en dos grupos, unos, los profesionistas con posiciones directivas y otros, que eran aquellos que producían y embarcaban los productos. Esta mano de obra directa era una de las variables más importantes en la producción utilizando solo sus habilidades físicas más que intelectuales.

Con la automatización este segmento laboral tendió a disminuir drásticamente y se amplió el segmento laboral dedicado a mejorar funciones analíticas en áreas como ingeniería, mercadeo, administración, entre otras. Estas personas eran evaluadas en función a sus sugerencias de cómo mejorar calidad, reducir costos, minimizar tiempos de respuesta.

*En la fábrica de motores de Ford Motor Co. había un lema que decía que, las máquinas estaban diseñadas para trabajar automáticamente, pero que la función principal de la gente era PENSAR, resolver problemas, asegurar la calidad total, no solamente tenían que estar viendo como trabajaban las máquinas. **Dicho de otra manera, se pensó en la gente, como la “resolvedora de problemas”.** Invirtiendo en la gente, explotando su conocimiento, son variables que han sido determinantes en la era de la información y entre otros aspectos las empresas ahora están invirtiendo en:*

- *Calidad Total*
- *Just in Time*
- *Competencia basada en la rapidez*
- *Nuevas empresas creadas por necesidades de los clientes*
- *Actividades basadas en los costos gerenciales.*
- *Poder laboral*
- *Reingeniería*
- *Sistemas ERP*

*Cada uno de estos programas ha demostrado un éxito, con Consultores, “gurús empresariales”, entre otros, sin embargo, a través del tiempo estos programas han fracasado o han sido fragmentados, ya que carecieron de lo más importante que es **“la interrelación y conexión con la misión empresarial”, no solamente para la obtención de ciertas utilidades proyectadas. Se requieren mejores controles y sistemas de administración para ser más competitivos, poseer más tecnología y estar mejor preparados para manejar las variables futuras, mismas que no pueden solo administrarse por un buen sistema del control financiero basado en los éxitos del pasado.***

ELABORACIÓN DEL PROYECTO DE CONTRATO COLECTIVO DE TRABAJO Y CONTRATO INDIVIDUAL DE TRABAJO.

PROPUESTAS CONCRETAS PARA OBTENER O ACRECENTAR LA PRODUCTIVIDAD EMPRESARIAL. (EFICIENCIA, EFICACIA, EFECTIVIDAD)

PLAN DE MANEJO Y ADMINISTRACIÓN DE LAS EVALUACIONES DE DESEMPEÑO.