UNIVERSIDAD POLITÉCNICA DE NICARAGUA
"Sirviendo a la Comunidad"

EDUCACIÓN CONTINUA

Planeación

Estratégica

de Recursos Humanos

Conceptos y Teoría sobre
Planeación
Efectiva de Recursos Humanos

Lic. Rodolfo Caldera Mejía.

Diciembre 2004
©Estrategika-Consultoria, S.A

JUSTIFICACION

Este análisis teórico nos es más que la presentación del Trabajo Final para aprobar el Programa de **Postgrado en Gerencia de Recursos Humanos** del Departamento de Educación Continua de la **Universidad Politécnica de Nicaragua** (UPOLI).

Es una Compilación y adaptación de trabajos sobre la materia realizado por especialistas en Recursos Humanos como el Ing. Rodolfo R. Aramayo Guillén de **Quality Consultans** ; MsC. Salvador Vanegas Guido del **Sistema de Facilitación de Competencias**, así como Notas y Apuntes del Postgrado en Gerencia de Recursos Humanos impartido por MsC. Marcia Zelaya Reyes.

Este trabajo no pretende llenar todos los vacíos en la temática de la Planeación Estratégica de Recursos Humanos, tan solo es una herramienta teórica adicional para estudiantes y Profesores universitarios y para Gerentes, Ejecutivos y especialistas en el contenido. Es un modesto aporte a la carencia de material especializado, que tanta falta hace en nuestro País.

Es además, un intento justificado para que las Empresas y Organizaciones puedan dar énfasis a la planeación administrativa desde la óptica del hombre, del Recurso Humano, como pieza clave de Crecimiento económico y desarrollo social, todo con el afán de aprovechar la capacidad óptima del ser humano y crear condiciones para una Cultura organizacional fuente de un nuevo sistema de valores.

Managua, Nicaragua. Diciembre de 2004.

Lic. Rodolfo Caldera Mejía.
Contador Público Autorizado.
Especialista en Recursos Humanos.
www.estrategika.org
rcaldera@ibw.com.ni
Apartado Postal CJ-213.
Managua, Nicaragua.

NOTA DEL AUTOR DEL LIBRO ORIGINAL

"PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS"

El libro "Planeación Estratégica de Recursos Humanos" de Rodolfo Caldera Mejía, presentado como Trabajo Final para aprobar el Programa de Postgrado en Gerencia de Recursos Humanos del Departamento de Educación Continua de la Universidad Politécnica de Nicaragua (UPOLI) es **COPIA FIEL Y TEXTUAL del libro**

"PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS"

Escrito por mi (Ing. Rodolfo René Aramayo Guillén) el año 2000, el cual fue publicado en este portal para beneficio de los estudiosos de esta rama del conocimiento humano, pero no para ser plagiado ni comercializado por personas inescrupulosas.

El hecho de explicar en la **Justificación** al inicio del libro que el trabajo del Sr. Rodolfo Caldera Mejía es una compilación y adaptación de trabajos realizados por especialistas como el suscrito **NO JUSTIFICA el plagio "in extenso" de MI LIBRO.**

El Plagio se puede comprobar comparando el "documento del señor Caldera", del cual reproducimos algunos fragmentos con el **libro ORIGINAL** publicado en nuestra página:

"http://www.quality-consultant.com/libros/libro_003.htm"

donde se confirma este hecho doloso, al extremo de haberse copiado hasta la paginación, esquemas, división de capítulos, secciones, incisos y párrafos. El plagio no se limita solamente a lo anterior, la copia es tan perfecta que incluye los errores de ortografía, gramática, semántica y puntuación.

Incluso se copió la bibliografía donde consigné mis apuntes y libros de texto de los cursos que realicé en Japón en 1999 como ser: "Solving Human & Organizational Problems – SHOP1, Julio de 1999. AOTS –Japón", "Kondo, Yoshio. Human Motivation, A Key Factor for Management. 5a ed. Japón: 3A Corporation. 1998". Notese en la 15a. referencia bibliográfica **Mintsberg y la Dirección. "Minsberg"** donde por error de dedo cambié la **"z"** por la **"s" y** me salté la **"t"** de **Mintzberg**, lo que fue reproducido "fielmente" por Caldera.

Por otro lado, es menester aclarar al Sr. Caldera Mejía que "Kogan Page" es una Editorial y no un autor como cita erroneamente al libro escrito por Michael Armstrong: Handbook of Human Resource Management publicado en Londres por la Editorial Kogan Page el año 2000.

Lo mas interesante del caso es que en ninguna parte del libro ni en la bibliografía, el Sr. Caldera cita o hace referencia alguna a la fuente de donde copió todo el trabajo:

- **"Aramayo G, Rodolfo R, Planificación Estratégica de Recursos Humanos, 1a. Ed., Bolivia, Quality Consultants. 2000" o**
- **"Aramayo G, Rodolfo R, Planificación Estratégica de Recursos Humanos, Ed. Electrónica, www.Quality-Consultant.com, 2000"**

Lamentamos que la Universidad Politécnica de Nicaragua - UPOLI otorgue Títulos

de Postgrado con trabajos plagiados en el 100% a terceros y reciba estos sin verificar la originalidad de los mismos.

Esperamos recibir una explicación de la UPOLI.

Ing. Rodolfo René Aramayo Guillén
Presidente
QUALITY CONSULTANTS – Consultores en Calidad Total
Gerente
INTRONICA S.R.L.
Mobile: +591-720-00961
Bolivia
E-mail: Rodolfo.Aramayo@Quality-Consultant.com
Homepage: www.Quality-Consultant.com
www.Intronica.net,

Planeación estratégica:
Es una planeación de tipo general, está orientada al logro de objetivos institucionales dentro de la empresa y tiene como objetivo general la guía de acción misma; es el proceso que consiste en decidir sobre una organización, sobre los recursos que serán utilizados y las políticas que se orientan para la consecución de dichos objetivos.

Sus características son:

1. Es conducida o ejecutada por los altos niveles jerárquicos.
2. Establece un marco de referencia a toda la organización.
3. Afronta mayores niveles de incertidumbre con respecto a otros tipos de planeación.
4. Generalmente cubre amplios períodos. Cuanto más largo el período, más irreversible será el efecto de un plan más estratégico.
5. Su parámetro es la eficiencia.

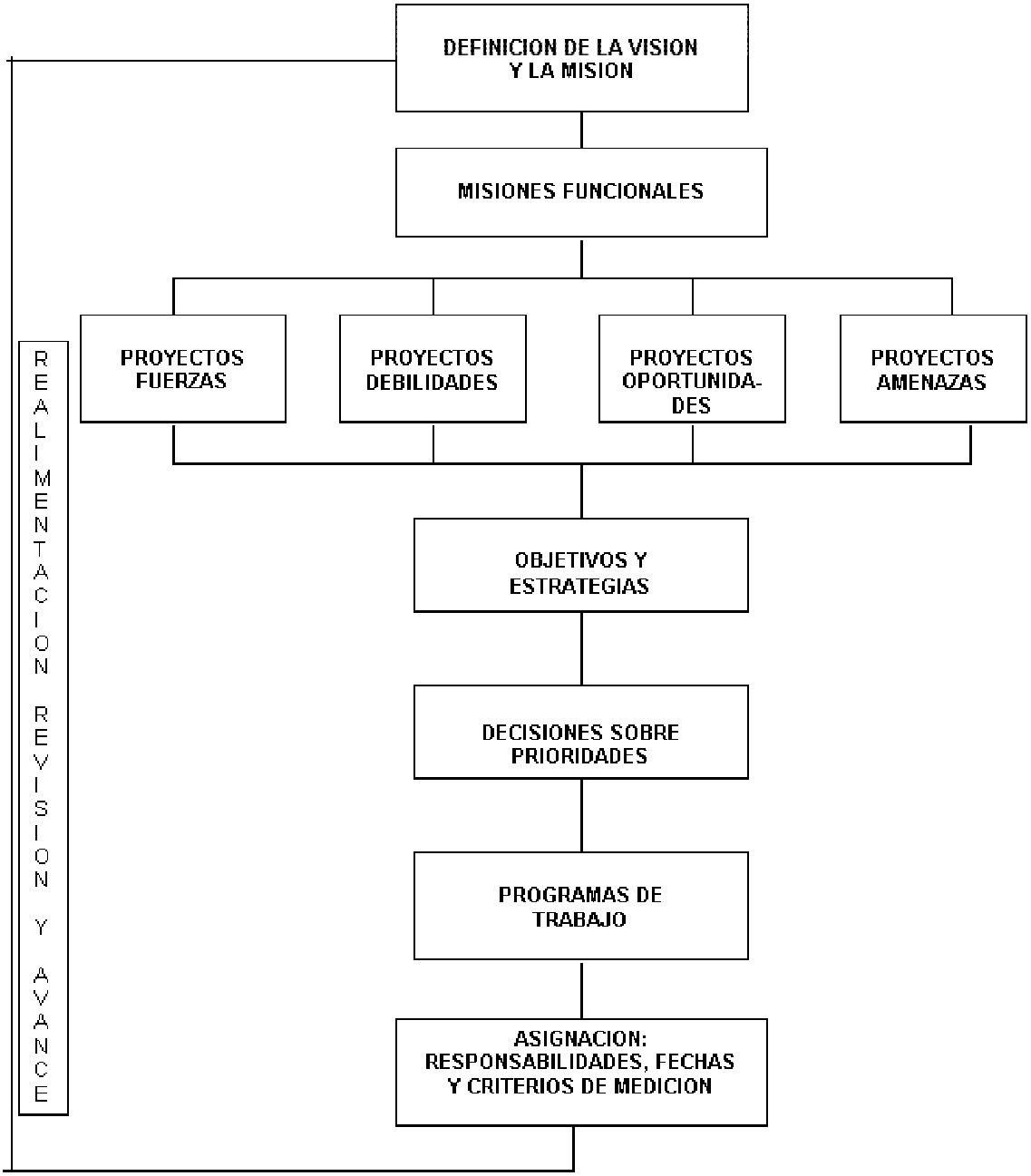
Cuando nos referimos al proceso de planeación, hablamos de un procedimiento formal para generar resultados articulados en la forma de un sistema integrado de decisiones; de la descomposición de un proceso en pasos claros y articulados, asociado a un proceso racional. En otras palabras, a pesar de lo que se diga en contra, la planeación en lo general y más específicamente la planeación estratégica, no significa pensar estratégicamente, sino pensar en forma racionalizada, descompuesta y articulada respecto de las estrategias a implementar, entonces, aclaremos lo que ha sido la planeación estratégica para las organizaciones:

> *"La planeación estratégica no es más que el proceso de relacionar las metas de una organización, determinar las políticas y programas necesarios para alcanzar objetivos específicos en camino hacia esas metas y establecer los métodos necesarios para asegurar que las políticas y los programas sean ejecutados, o sea, es un proceso formulado de planeación a largo plazo que se utiliza para definir y alcanzar metas organizacionales".*
>
> **Mintzberg y Waters.**

- La planeación estratégica surge formalmente a mediados de los años sesenta auspiciada por el libro de Ansoff (1965), *Estrategias Corporativas*.
- En la planeación estratégica los administradores hacen coincidir los recursos de la organización con sus oportunidades de mercado a un largo plazo (Stanton, 1994).
- La planeación estratégica incluye liderazgo, conocimiento organizacional, competencia, estructura de la empresa, así como la formulación de estrategias maestras fundamentadas en su aplicación temporal.
- Aunque el concepto de planeación estratégica y su aplicación han cambiado con el paso del tiempo, la idea de "Organización y Negocio" como parte inicial del proceso de planeación, se transformó en "Misión", los conceptos de "Objetivos, Estrategias y Tácticas" se observan ahora como las consecuencias operativas de la "Misión" y la formulación del plan estratégico se ha hecho cada vez más complejo.
- Lo indispensable para entender la función de la planeación estratégica es la conceptualización de la estrategia[3] en su sentido más amplio, al respecto Greg

[3] *Si bien se incluyen aspectos de control como parte integradora y en todo caso, flexibilizante del plan de negocio, el diseño de la estrategia queda sin cuestionar la falacia del concepto mismo de estrategia, que se basa en la estabilidad y no en el cambio. Es decir, la organización sigue estrategias para establecer una dirección que mejore los cursos de acción y estimule la*

MODELO DE PLANEACION ESTRATEGICA



3.2. Interrelación entre Planificación Estratégica Empresarial y Planificación Estratégica de Recursos Humanos

En la planeación estratégica clásica se ha dejado de lado el Recurso Humano, porque muchas veces se apoya en axiomas artificiales, como considerar que este recurso es una coacción y no una herramienta competitiva. Esto origina altos costos de mano de obra, reemplazos insuficientes, escasez de mano de obra, etc. que hacen que los Recursos Humanos sean considerados un factor importante y difícil de solucionar. Por todo esto, surge la necesidad de crear mecanismos que permitan la integración de los Recursos Humanos al sistema de Planeación Estratégica. En busca de este modelo se deben integrar análisis, que impliquen dimensiones económicas y sociales, poniendo

Al hacer entrevistas a fondo y hacer observaciones durante cierto lapso, los gerentes pueden aprender sobre la cultura de la organización y las actitudes de los empleados. Las fuerzas y debilidades internas son las actividades que puede controlar la organización y que desempeña adecuada o deficientemente. Las actividades de los departamentos o áreas dan origen a fuerzas y debilidades. El proceso de identificar y evaluar las fuerzas y las debilidades de la organización en las áreas funcionales de un negocio es una actividad vital de la planeación estratégica. Las organizaciones luchan por seguir estrategias que aprovechen las fuerzas y fortalezcan las debilidades internas.

Las fuerzas y las debilidades se establecen en comparación con la competencia. La superioridad o las deficiencias "relativas" representan información muy importante. Por otra parte los elementos que "están fuera de lo normal" también pueden determinar algunas fuerzas y debilidades. Las fuerzas y debilidades se pueden determinar en comparación con los objetivos de la propia empresa.

Los factores internos se pueden determinar de varias maneras, entre ellas el cálculo de razones, la medición del desempeño y realizar la comparación con períodos anteriores y promedios de la industria. Asimismo, se pueden llevar a cabo diversos tipos de encuestas a efecto de escudriñar factores internos, como serían el ánimo de los empleados, la eficiencia de la producción, la eficacia de la publicidad y la lealtad de los clientes.

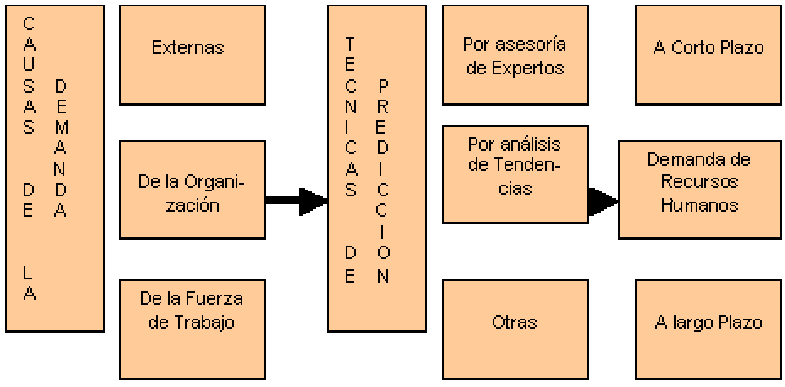
5.6.3. Causas de la Demanda.

A pesar de que la demanda de recursos humanos se ve influida por muchos retos, generalmente presenta procesos de cambio en el entorno, en la organización y en la fuerza de la fuerza de trabajo. Estos factores aparecen en los planes a corto y largo plazo.

Causas que Afectan la Demanda Futura de Personal.

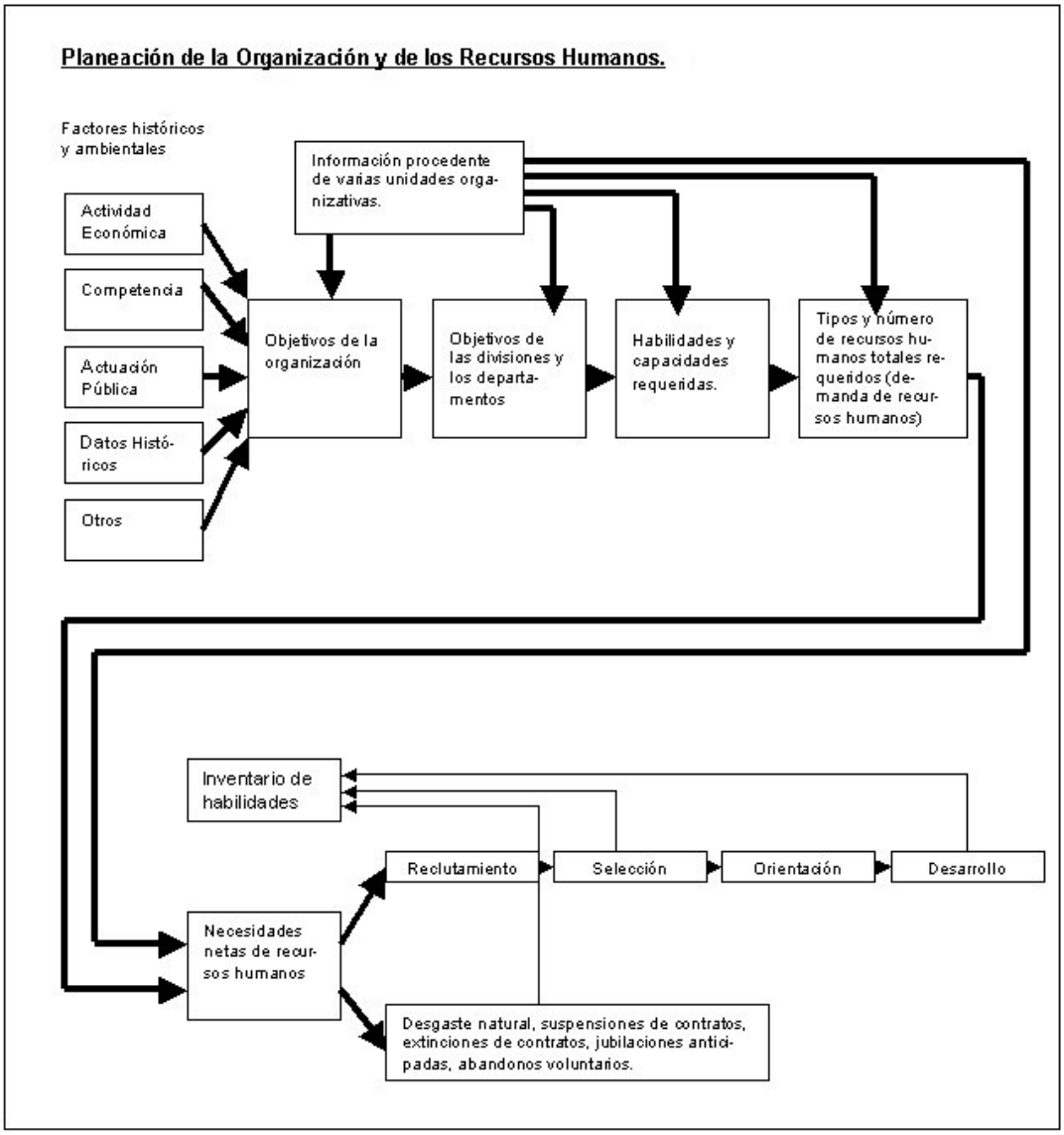
CAUSAS EXTERNAS	CAUSAS INTERNAS	FUERZA DE TRABAJO
Factores económicos Elementos sociales, políticos y legales. Cambios tecnológicos. Competencia.	Ventas y pronósticos de producción. Nuevas operaciones, líneas y productos. Reorganización y diseño de puestos.	Jubilaciones. Renuncias. Despidos. Muerte. Permisos.

Elementos Básicos para Calcular las Causas de la Demanda.



En esta figura se muestra que los pronósticos traducen las causas de la demanda a cálculos específicos, a corto y largo plazo.

6. SÍNTESIS DEL PROCESO DE PLANEACIÓN DE RECURSOS HUMANOS



Como se puede observar en la figura, se muestra la relación entre la planeación de la organización y la de recursos humanos. Los factores ambientales e históricos influyen en los objetivos organizacionales. Entre ellos se tienen variables como la economía, los tipos de interés, la competencia, la disponibilidad de mano de obra y la tecnología.

Una vez que los objetivos de la organización han sido establecidos, estos se expresan en términos de objetivos de las divisiones y de los departamentos. Los distintos directivos determinan los recursos humanos necesarios para atender a sus objetivos respectivos. El departamento de recursos humanos concilia estas diferentes demandas y determina la demanda adicional (neta) de recursos humanos basándose

7.3.3. Modelos Computacionales.

Las técnicas más avanzadas implican el uso de computadoras, esos modelos son una serie de fórmulas matemáticas que emplean simultáneamente la extrapolación, la indexación, los resultados de sondeos y encuestas y los cálculos en las fuerzas de trabajo. Su actualización debe ser periódica para que la información resultante sea efectiva.

Históricamente, las previsiones estimativas se han utilizado con mayor frecuencia que las de base matemática. Son más sencillas y no suelen requerir análisis complicados. Sin embargo, con el creciente uso de ordenadores los métodos de base matemática están comenzando a ser utilizados con mayor frecuencia.

El grado en que una organización ha usado cualquiera de las aplicaciones que le ofrece un computador, variará de acuerdo con su tamaño y complejidad, y con la importancia que le dé a basar las decisiones en información precisa y rápidamente disponible.

Antes de elegir el sistema se requiere un análisis costo-beneficio. El sistema a utilizarse deberá ser flexible y susceptible a ampliarse.

8.- Bibliografía:

- A Handbook of Human Resource Management. “Kogan Page.”
- Solving Human & Organizational Problems – SHOP1, Julio de 1999. “AOTS – Japón”
- Administración de Personal y Recursos Humanos. “William B. Werter Jr. y Heith Davis”
- Todos somos directores de Recursos Humanos. “Jean Mary Peretti"
- La Administración en el Mundo de Hoy. “Robins”
- Comportamiento Organizacional. “Robins”
- La Gerencia Integral. “Jean Paul Sallenave”
- Comportamiento de las Organizaciones. “Kreitner/Kinicki”
- Administración de Recursos Humanos. “Sherman, Bohlander, Snell”
- Administración de Recursos Humanos. "Idalberto Chiavenato”
- La Gestión estratégica de los Recursos Humanos. “Ramón Valle Cabrera”
- Administración. “Stoner, Freeman, Gilbert Jr.”
- Conceptos de Administración Estratégica. “Fred R. Davis”
- Planeación Estratégica. “Hamermesh”
- Mintsberg y la Dirección. “Minsberg”
- Administración. Una pespectiva global. “Harold Koontz, Heinz Weithrich”
- Cómo Triunfar a través de las Personas. “Sheila Cane”
- Human Motivation, A Key Factor for Management. “Yoshio Kondo”
- Acción Estratégica. “José Mario Álvarez de Novales”
- Utility analysis for decisions in human resource management. “Boudreau, J. W.”
- Using performance measurement to evaluate strategic human resource decisions: Kodak´s experience with profit sharing" Human Resource Management. “Boudreau, J. W., Bergman, R.L.
- The future of human resource management. “Bowen D.E., Siehl, C.
- Integrating strategic human resources and strategic management. “Cappelli, P., Singh, H.
- Unions, human resource innovations, and organizational outcomes. Advances in Industrial and Labor relations. “Delaney, J.T.”
- Strategic human resources management and planning. “Dyer, L.”
- Strategic human resource management: An assessment of progress. Human Resource Management Journal. “Miller, P.”