

Capitulo III:

Planeación estratégica de recursos humanos

3.1 planeación estratégica de recursos humanos

En la sociedad actual, en donde la globalización y la interdependencia mundial crean un nuevo contexto para el trabajo de las pequeñas y medianas empresas, es evidente que el progreso hacia una mejor calidad de vida se sustenta en la suma de esfuerzos conjuntos. La responsabilidad histórica que vivimos, nos obliga a enfrentar los desafíos y aprovechar las oportunidades que hoy se nos ofrecen.

La planificación estratégica es una de las herramientas más poderosas de las que se puede servir una pequeña y mediana empresa para llevar siempre hacia adelante su negocio. No es exclusiva de las grandes empresas trasnacionales o enormes corporativos que a cada momento vemos brillar en el mundo empresarial. La utilizan empresarios con una visión emprendedora, para las pequeñas y medianas empresas que son las que más la requieren y la valoran.

Hoy en día las empresas deben de tener en cuenta que es muy importante contar con una planeación de recursos humanos para poder tener un crecimiento óptimo y lograr sus objetivos a través del plan estratégico diseñado por la organización.(Flores, 2005).

3.2 Propósito de la planeación estratégica de recursos humanos

Hoy en día las empresas deben de tener en cuenta que es muy importante contar con una planeación de recursos humanos para poder tener un crecimiento óptimo y lograr sus objetivos a través del plan estratégico diseñado por la organización. Por consiguiente, no tomar en cuenta la planeación estratégica en una organización puede originar serios problemas. El primero de ellos, es que la empresa no tendrá claramente establecidas sus estrategias y por ende no podrá lograr su misión y objetivos organizacionales; así como el subestimar las debilidades y amenazas que pueden dañar a la empresa o por el contrario sobreestimar las fortalezas y oportunidades del entorno.

Un tercer problema se refiere a que al carecer de planes alternos de acción, el empresario solo tendrá una forma de hacer las cosas derivándose dentro de esta problemática que no se encuentren establecidos metas y objetivos apegados a la realidad de la empresa, por lo tanto esto conllevará a un estrés del dueño al ver que no se está cumpliendo lo pronosticado; provocando un cambio de enfoque para él al pasar de una inversión productiva a un gasto en un mal negocio.

El cuarto problema es que no existe un plan de negocios con el que se pueda hacer una revisión y retroalimentación de lo sucedido en la empresa, con el producto, el mercado, la competencia y del manejo del recurso financiero, lo que suscitará un crecimiento no controlado, por lo tanto esto significará un mal cálculo en el suministro de recursos humanos, tecnológicos y financieros, ya que en ocasiones puede haber exceso o escasez de recursos.

Finalmente, la problemática de enfoque que se tiene del negocio, significa visualizar siempre a una empresa como pequeña fuente de ingresos solo para subsistir, y no como un negocio que le permita al dueño sentirse como un empresario responsable y capaz de generar riqueza.

Es así que la planeación estratégica incluye: a) liderazgo, b) conocimiento organizacional, c) competencia, d) arquitectura de la firma y e) formulación de estrategias y se entiende como una herramienta de gestión que apunta a la modernización empresarial.

De tal manera, que al hablar de planeación estratégica, lo relacionamos inmediatamente con las grandes empresas, como si fuese algo exclusivo de este tipo de organizaciones; considerándose en ocasiones por las PYMES en algún momento como una pérdida de tiempo, debido a que las operaciones del negocio diarias consumen demasiado tiempo, dejándose llevar únicamente como importante, la operatividad, existiendo casos extremos de dueños de negocios muy pequeños y con un incipiente conocimiento de la administración que consideran que no se puede llevar a cabo una planeación, debido a que su percepción del futuro es incierto, y que no puede hacerse nada hasta que exista una certeza en los factores externos e internos que afectan a un negocio, por tal motivo destacan en las PYMES ciertas desventajas de carácter competitivo, siendo algunas de ellas: el limitado capital, la imposibilidad de adquirir recursos adicionales, la inexperiencia del dueño y el número de horas de trabajo que se requiere que el dueño le dedique a la empresa.

Los argumentos anteriores, no permiten la intervención de herramientas que otorguen a las PYMES el poder crecer o por lo menos sobrevivir en un ambiente cada vez más competitivo y dinámico. Es decir, que la existencia de esquemas de organización deficientes de una planeación adecuada de alguna forma ocasiona problemas para las organizaciones que deseen ser competitivas en el mercado. Igualmente no es difícil entender cómo, debido a una débil planeación financiera existente y a una mano de obra inadecuadamente calificada, las PYMES se rezagan en el aspecto tecnológico y frecuentemente se encuentran en posición de desventaja frente a las medianas y grandes empresas

Es así, que para destacar la importancia de la planeación estratégica, de acuerdo con diversos estudios realizados se muestra que el 75% de nuevas empresas mexicanas han cerrado operaciones después de dos años de iniciar operaciones; y al cumplir 10 años sólo el 10% de las empresas crecen, maduran y llegan a tener éxito. (Caldera, 2008)

Por otra parte, los mismos estudios indican que la causa del fracaso de muchas PYMES radica en fallos del propio empresario, el cual no está preparado psicológicamente para hacerle frente a la prolongada lucha y largas horas que se requiere para hacerla triunfar; toda pequeña empresa, desde el mismo momento que abre sus puertas, estará sometida a presiones exteriores derivadas del mercado que sirve y el ambiente donde se desenvuelve, y presiones internas originadas por factores endógenos.

Si la estructura de la firma no es lo suficientemente flexible para adaptarse al nuevo ambiente, el cambio será impuesto a ella por factores externos, es por eso que su estructura y los objetivos que se trata de alcanzar deberán ser objeto de una detallada planificación teniendo en cuenta el futuro previsible. Las organizaciones necesitan entenderse a sí mismas como un todo orgánico y tener la agilidad estratégica para sobrevivir en el nuevo ambiente de los negocios de la planeación estratégica.

En la PYME por lo regular se carece de planes escritos o documentos, tomando en consideración que en estas organizaciones los niveles de angustia y ansiedad son elevados por la cantidad de trabajo y de tareas, laboran jornadas de 14 o 16 horas diarias incluyendo en ocasiones sábados y domingos, no tienen ni el tiempo ni el conocimiento para organizar y racionalizar la gestión de sus negocios lo cual genera un círculo vicioso que eleva las jornadas de trabajo (Caldera, 2008)

En base a lo anterior se puede observar que por lo tanto, no existe una planeación adecuada de los recursos humanos con los que cuenta, y por ende no se aprovechan, ni se desarrollan las capacidades y habilidades que poseen, llevándolos a tener un desempeño mediocre y en esa base también son los resultados obtenidos.

3.3 Ventajas de la planeación estratégica de recursos humanos

Además de ayudar a las empresas a evitar los problemas financieros, la planeación estratégica ofrece ventajas tangibles; por ejemplo, una mayor

alerta ante las amenazas externas, una mayor comprensión de las estrategias de los competidores, un incremento de la productividad de los empleados, una menor oposición al cambio y un entendimiento más claro de las relaciones entre la compensación y el desempeño.

La planeación estratégica refuerza la capacidad de las organizaciones para prevenir problemas porque fomenta la interacción de los gerentes y las funciones de todos los niveles. La interacción puede hacer que las empresas "activen" a sus gerentes y empleados nutriéndolos, compartiendo con ellos los objetivos de la organización, facultándolos para que puedan mejorar el producto o servicio y reconociendo sus contribuciones.

La planeación estratégica, además de facultar a los gerentes y empleados, con frecuencia impone orden y disciplina en una empresa que, de lo contrario, vacilaría; puede ser el principio de un sistema administrativo efectivo y eficaz. La planeación estratégica puede renovar la confianza en la estrategia empresarial actual o señalar que se requieren medidas correctivas.

El proceso de la planeación estratégica sienta las bases para que todos los gerentes y empleados de la empresa puedan identificar y racionalizar la necesidad de cambio, es decir, les ayuda a ver el cambio como una oportunidad y no como una amenaza.

La planeación estratégica tiene las siguientes ventajas:

1. Permite detectar oportunidades, clasificarla por orden de prioridad y explotarla.

2. Ofrece una visión objetiva de los problemas administrativos.
3. Representa un marco para coordinar y controlar mejor las actividades.
4. Reduce las consecuencias de condiciones y cambios adversos.
5. Permite tomar decisiones importantes para respaldar mejor los objetivos establecidos.
6. Permite asignar con mayor eficacia recursos y tiempo a las oportunidades que se han detectado.
7. Disminuye la cantidad de recursos y tiempo que se dedican a corregir decisiones equivocadas o improvisadas.
8. Constituye un marco para la comunicación interna del personal.
9. Contribuye a incorporar la conducta de los individuos al esfuerzo total.
10. Ofrece una base para delimitar las responsabilidades individuales.
11. Fomenta el razonamiento anticipándose a los hechos.
12. Ofrece un enfoque cooperativo, integrado y entusiasta para atacar problemas y oportunidades.
13. Propicia una actitud positiva ante el cambio.
14. Brinda cierto grado de disciplina y formalidad a la administración de una organización

15. Mejorar la utilización de recursos humanos

Una organización de tamaño reducido también puede lograr estas ventajas, pero su mejoría en efectividad puede resultar considerablemente menor debido a que su escala de operaciones es más reducida (Caldera, 2005)

3.4 Vinculación de los recursos humanos a la planificación empresarial

En los últimos años se han hecho investigaciones, que nos hablan acerca de las conexiones entre la gestión de recursos humanos y las estrategias empresariales, estas investigaciones nos muestran, como muchos planes empresariales, concebidos y elaborados, han fracasado debido a que no tuvieron en consideración los recursos humanos.

“En la literatura sobre las repercusiones de las actividades relacionadas con los recursos humanos sobre la eficiencia de la organización puede verse que, en aquellas empresas más eficientes, se da una determinada orientación a la gestión de los recursos humanos: el empleo de perspectivas a largo plazo, el control de los resultados a través criterios objetivos y la vigilancia del rendimiento teniendo en cuenta los diferentes interesados a los que sirve el departamento de recursos humanos”. (Dollan, 2003)

El vínculo que existe entre la gestión de recursos humanos y la estrategia es primordial, debido a que ésta fomenta el diseño de estrategias sociales que sirven de apoyo a los planes empresariales.

3.5 Necesidades humanas

Cuando una máquina se descompone, la gente sabe que necesita algo, supone que no triturará una pieza de metal en forma tolerable, quizá necesite aceite, o tal vez se haya soltado una tuerca, lo primero que hace el operador es intentar detectar el problema, después pide ayuda al supervisor y finalmente, éste hace llamar a un mecánico de mantenimiento o a un ingeniero, y así sucesivamente, hasta que se descubre la causa del problema y la máquina es reparada.

Todas las personas que, en este ejemplo, intentaron determinar las causas de la descompostura lo hicieron (o debieron hacerlo) en forma analítica y sobre la base de sus conocimientos acerca de las operaciones y necesidades de la máquina. Habría sido inútil ajustar las tuercas o aceitar los engranes al azar con la esperanza de detectar el problema. Con esta acción habría podido agravarse incluso la descompostura.

Supongamos ahora que el operador de la máquina se “descompone” respondiendo al supervisor en una forma que raya en la insubordinación. El supervisor podría verse tentado a reprender al operador sin analizar la situación, método que, sin embargo, no sería mejor que el de la reparación de la máquina al azar. Al igual que la máquina, el operador se ha descompuesto por causas definidas quizá relacionadas con sus necesidades, para resolver esta situación, el operador precisa, de atención calificada y profesional. Si tratáramos y mantuviéramos a las personas tan bien como tratamos a

máquinas costosas, dispondríamos de trabajadores más productivos (y, por lo tanto, más satisfechos).

Lo primero que debemos hacer es planear cuidadosamente, que resultados queremos obtener de nuestros empleados, como queremos que trabajen y detectar anticipadamente cuales pueden ser las fallas que éste puede tener durante el desempeño de sus labores, para tratar de prevenirlas, empezando por identificar las necesidades más importantes para ellos y buscar a través de la gestión de los recursos humanos, como cubrirlas. (Newstrom, 2001)