


UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS
HUMANOS DE UNA COMPAÑÍA TRANSNACIONAL DE AGROQUÍMICOS**

The seal of the University of San Carlos of Guatemala is a circular emblem. It features a central figure, likely a saint or scholar, surrounded by Latin text. The outer ring contains the words "UNIVERSITAS CAROLINAE" at the top and "SCIENTIAE MAGISTER" at the bottom. The inner ring contains "ORBIS CONSPICUA CAROLINAE" at the top and "ADEMIA COACTEMALENSIS INTER" at the bottom. The central figure is holding a book and a staff.

TESIS
PRESENTADA A LA JUNTA DIRECTIVA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
POR
MARIO RODOLFO SANTOS GIRÓN

PREVIO A CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE
ADMINISTRADOR DE EMPRESAS
EN EL GRADO ACADÉMICO DE
LICENCIADO

GUATEMALA, AGOSTO DE 2007

MIEMBROS DE LA JUNTA DIRECTIVA
DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

Decano	Lic. José Rolando Secaida Morales
Secretario	Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
Vocal I	Lic. Cantón Lee Villela
Vocal II	Lic. Mario Leonel Perdomo Salguero
Vocal III	Lic. Juan Antonio Gómez Monterroso
Vocal IV	P.C. Efrén Arturo Rosales Álvarez
Vocal V	B.C. Deiby Boanerges Ramírez Valenzuela

PROFESIONALES QUE PRACTICARON EL
EXAMEN DE ÁREAS PRACTICAS BÁSICAS

Área Matemática – Estadística	Lic. Axel Osberto Marroquín Reyes
Área Administración – Finanzas	Lic. Nery Leonidas Guzmán de León
Área Mercadotecnia – Operaciones	Lic. Francisco Sierra Jimenez

JURADO QUE PRACTICÓ EL EXAMEN PRIVADO DE TESIS

Presidente:	Lic. Nery Leonidas Guzmán de León
Secretario	Licda. Sonia Aracely Pacheco Morales
Examinador	Lic. Ariel Ubaldo De León Maldonado

ACTO QUE DEDICO

A DIOS: Todopoderoso, por darme sabiduría y proveerme lo necesario para finalizar esta meta de mi vida.

A MIS PADRES: Aureliano y Maria, por la paciencia, apoyo y sacrificio mostrado durante toda mi vida.

A MI FAMILIA: Angelita, mi esposa, Maria Andrea, Sebastián y Lucía, que son mi principal motivación.

A MIS HERMANOS: Fredy, Edgar y José.

A MIS COMPAÑEROS: Anabella, Jorge, Mike, David, Flory, Alma y Tomás, QEPD. Por su apoyo y amistad durante nuestras jornadas estudiantiles.

CONTENIDO

	Página
INTRODUCCIÓN	i
CAPÍTULO I: MARCO CONCEPTUAL	
1.1 La administración de recursos humanos	1
1.2 El administrador de recursos humanos	2
1.3 Planeación	3
1.4 Estrategia	3
1.5 Planeación estratégica	4
1.5.1 Análisis de la situación	5
1.5.2 Diagnóstico de la situación	5
1.5.3 Sistema de objetivos corporativos	6
1.5.4 Elección de estrategias	6
• Liderazgo de costos	6
• Diferenciación	6
• Focalización	6
1.5.5 Decisiones operativas, planes de acción	7
1.6 Planeación estratégica de recursos humanos	8
1.7 Alineación estratégica de los recursos humanos a la gestión organizacional	9
1.8 Un modelo de múltiples roles para el management de Recursos Humanos	9
• Management de recursos humanos estratégicos	10
• Management de la infraestructura	11
• Management de la contribución de los empleados	11
• Conducir la transformación y el cambio	11
CAPÍTULO II: SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA ABC	
2.1 Antecedentes	12

2.2	Estrategia general	12
2.3	Matriz FODA de la empresa ABC	14
2.4	Organigrama de la empresa ABC	15
2.5	Antecedentes del Departamento de Recursos Humanos	15
2.6	Organización actual del Departamento de Recursos Humanos	16
	• Jefe del departamento de Recursos Humanos	16
	• Asistente de beneficios	16
	• Asistente de selección y reclutamiento	16
	• Asistente de capacitación	17
	• Asistente de nóminas y planillas	17
2.7	Matriz FODA del Departamento de Recursos Humanos	18

CAPÍTULO III: PLAN ESTRATÉGICO PARA EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS DE LA EMPRESA ABC

3.1	Justificación	19
3.2	Misión	20
3.3	Visión	20
3.4	Valores	20
	• Ética	20
	• Responsabilidad	21
	• Trabajo en equipo	21
	• Calidad	21
3.5	Objetivos	21
3.6	Estrategias	22
3.6.1	Fortalecimiento de la gestión del Departamento de Recursos Humanos	22
3.6.2	Plan de sucesión y desarrollo profesional	24
3.6.3	Evaluación del desempeño	26
3.6.4	Consolidación del trabajo en equipo	29
3.6.5	Medición del clima laboral de la empresa	31

3.6.6	Comparaciones de beneficios	33
3.7	Presupuesto integrado de las estrategias	35
3.8	Implementación, seguimiento y control	36
CONCLUSIONES		37
RECOMENDACIONES		38
BIBLIOGRAFÍA		39
ANEXOS		

ÍNDICE DE GRÁFICAS

Gráfica 1	
Proceso de elaboración del plan estratégico	7
Gráfica 2	
Roles de RRHH en la construcción de una organización competitiva	10
Gráfica 3	
Proceso de implementación de la planeación estratégica empresa ABC	13
Gráfica 4	
Organigrama actual de la empresa ABC	15
Gráfica 5	
Organigrama actual del departamento de recursos humanos	16

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1	
Matriz FODA de mercado de la empresa ABC	14
Cuadro 2	
Matriz FODA del departamento de Recursos Humanos	18
Cuadro 3	
Plan para el fortalecimiento de la gestión del Departamento de Recursos Humanos	23
Cuadro 4	
Plan de acción para la sucesión y desarrollo profesional	25
Cuadro 5	
Plan de acción para implantar la evaluación del desempeño	28
Cuadro 6	
Plan de acción para la consolidación del trabajo en equipo	30
Cuadro 7	
Plan de acción para la medición del clima laboral	32
Cuadro 8	
Plan de acción para la comparación de beneficios	34
Cuadro 9	
Presupuesto integrado de las estrategias	35

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1

Formato de plan de sucesión y desarrollo profesional

Anexo 2

Formato de evaluación del desempeño

INTRODUCCIÓN

Después de realizado un diagnóstico interno y externo de la empresa ABC y de haber determinado su actual posición estratégica y de negocios, se concluyó con la adopción de un plan estratégico que le diera un sentido de dirección bien definido a todas sus decisiones y que influyera en las de cada uno de los departamentos y áreas que la componen. Como consecuencia, el departamento de recursos humanos está incluido dentro de este plan, lo que ha precisado que éste también deba elaborar un diagnóstico de su situación actual.

De esta manera y después de haber realizado el diagnóstico respectivo, se determinó que las funciones y actividades del departamento estaban siendo las que de manera tradicional tienen todos los departamentos, es decir, pago de nominas y planillas, capacitación, reclutamiento y selección de personal y administración de beneficios, sin poner atención en aquellas que tienen un valor agregado para las empresas y que influyen en la toma de decisiones, dentro de las que se pueden nombrar: Mediciones de climas laborales, evaluaciones de 360º, planes de sucesión y desarrollo profesional, entre otras.

Por esta razón, también el departamento de recursos humanos, a lo interno, deberá adoptar un plan estratégico propio, en el que se pueda basar, como consecuencia de la definición de su misión, visión, valores, objetivos y estrategias. Por otro lado, no deberá descuidar sus funciones actuales, puramente operativas.

Por esta razón, partiendo del marco conceptual de la planeación estratégica, en el capítulo I se presenta una base teórica en cuanto a la generalidad de la administración y el administrador de los de recursos humanos. Asimismo, de la planeación, se presenta el concepto y todos sus elementos. Seguidamente, un concepto de lo que es la estrategia, por un lado y por el otro la planeación estratégica como tal y los pasos que han sido presentados por diferentes exponentes, desde el análisis de la situación hasta la definición de las estrategias. Asimismo, se presenta la planeación estratégica específica para el departamento de recursos humanos y como parte final de este primer capítulo se

incluye la alineación estratégica de los recursos humanos que, como concepto contemporáneo, indica la unidireccionalidad que los esfuerzos de recursos humanos deben tener frente a la estrategia corporativa y como parte final se presenta el modelo de múltiples roles que el Departamento de Recursos Humanos debe desempeñar actualmente

En el capítulo II, se presenta la estrategia general adoptada por la empresa ABC que servirá de fundamento para el plan estratégico del departamento de recursos humanos. Por esta razón, se elaboró, a través de la matriz FODA, un diagnóstico de la situación actual del departamento y se definieron las principales oportunidades y fortalezas, así como también las debilidades y amenazas, para que seguidamente se definieran las estrategias.

Asimismo, en el capítulo III, se propone un plan estratégico para el departamento de recursos humanos de la empresa ABC, que inicia con la justificación del plan, la misión, visión y valores del departamento, los objetivos y estrategias y, como parte final, los planes de acción y la implementación, el seguimiento y el control.

CAPÍTULO I

MARCO CONCEPTUAL

1.1 Administración de recursos humanos

“Para comprender lo que significa administración de personal, primero tenemos que preguntar qué hacen los administradores. La mayoría de los expertos están de acuerdo en que existen cinco funciones básicas que todos los gerentes realizan: Planificación, organización, formación de un equipo de trabajo, dirección y control. En total, estas funciones representan lo que a menudo se llama proceso administrativo.

La administración de personal se refiere a los conceptos y técnicas que se debe llevar a cabo, a los aspectos relacionados con la gente o el personal de la función administrativa, estos incluyen:

Análisis de puestos, planificación de las necesidades de mano de obra y el reclutamiento de los candidatos al puesto, selección de los candidatos, orientación y capacitación a los nuevos empleados, administración de sueldos y salarios, proveer incentivos y prestaciones, evaluación del desempeño, comunicación, capacitación y desarrollo y la formación del compromiso del empleado.” (6:2)

Asimismo, “los objetivos de la administración de personal no sólo reflejan los propósitos e intenciones de la cúpula administrativa, sino que también deben tener en cuenta los desafíos que surgen de la organización, del departamento de personal mismo y de las personas participantes en el proceso.

Es necesario reconocer el hecho fundamental de que la administración de recursos humanos tiene como objetivo básico contribuir al éxito de la empresa o corporación. Incluso en las empresas en que se organiza un departamento formal de recursos humanos para apoyar la labor de la Gerencia, cada uno de los supervisores y gerentes continúan siendo responsables del desempeño de los integrantes de sus equipos de trabajo respectivos. La función del departamento de los recursos humanos consiste en contribuir al éxito de estos supervisores y gerentes. La administración de los recursos humanos no es un fin

en sí mismo, es sólo una manera de apoyar la labor de los dirigentes de la organización.” (17:10).

Por otro lado, se dice que “es la utilización de los recursos humanos para alcanzar objetivos organizacionales. En consecuencia, comprende a los gerentes de todos los niveles. Básicamente, por medio del esfuerzo de otros, los gerentes logran que se hagan cosas que requieren una efectiva administración de recursos humanos.” (11:4).

“En resumen, se puede ver que la administración de personal es una parte integral de las funciones de cada gerente. Si usted es un supervisor de primera línea, gerente intermedio o presidente, si es un gerente de producción, gerente de ventas, gerente de oficina, administrador de hospital, administrador de distrito, o gerente de personal, obtener resultados con su gente es la regla del juego.” (6:9)

1.2 El administrador de recursos humanos

“Un administrador de recursos humanos es un individuo que normalmente se desempeña en funciones de asesoría o de apoyo, trabajando con otros gerentes para ayudarlos a manejar asuntos de recursos humanos. El administrador de recursos humanos se ha alejado de la tradicional función transaccional de apoyo, llena de papeleo, de contrataciones y liquidaciones que tuvo antes y se está convirtiendo en alguien que toma decisiones finales. El administrador de recursos humanos es responsable principalmente de coordinar la administración de recursos humanos para ayudar a la organización a alcanzar sus metas.” (11:5).

Por otro lado, “como integrantes de un departamento de servicio, el administrador de recursos humanos y los especialistas que los apoyan no tienen la autoridad (en línea) de dirigir otros departamentos. En su lugar ejercen una autoridad corporativa, que es la facultad de asesorar, no de dirigir, a otros gerentes.” “Aunque la autoridad corporativa es esencialmente de asesoría, su rango y sus implicaciones son muy amplios e importantes. Cuando el Departamento de Recursos Humanos asesora a un gerente sobre un tema o

aspecto de personal, el gerente puede ejercer el privilegio de rechazar ese punto de vista, Sin embargo, cuando opta por esa actitud asume toda la responsabilidad de los resultados.” (17:18,19)

Además, dentro de las funciones de servicio y apoyo a los gerentes de línea, el administrador o gerente de personal “asiste en la contratación, capacitación, evaluación, compensación, asesoría, promoción y despidos de los empleados, también administra los diferentes programas de prestaciones, ayuda a los gerentes de línea en sus intentos de cumplir con las leyes de igualdad en el empleo y seguridad ocupacional. Asimismo juega un papel importante con respecto a las quejas y relaciones laborales. Como parte de las actividades de servicio, los administradores de personal (y su departamento) también llevan a cabo un papel innovador proporcionando información actualizada acerca de las tendencias del momento y los nuevos métodos para solucionar problemas.” (6:6)

1.3 Planeación

“Consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y la determinación en tiempo y números necesarios para su realización”. (15:45).

“Método por el cual el administrador ve hacia el futuro y descubre los cursos alternativos de acción; a partir de los cuales establece los objetivos”. (16:45)

“La determinación de los objetivos y elección de los cursos de acción para lograrlos, con base en la investigación y elaboración de un esquema detallado que habrá de realizarse en un futuro”. (16:45)

1.4 Estrategia

“Es el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización y, a la vez establece la secuencia coherente de las acciones a realizar. Una estrategia adecuadamente formulada ayuda a poner orden y asignar, con base, tanto en sus resultados como en sus deficiencias internas, los

recursos de una organización, con el fin de lograr una situación viable y original, así como anticipar los posibles cambios en el entorno y las acciones imprevistas de los oponentes inteligentes” (2:15).

“Es el arte de coordinar las acciones y de obrar para alcanzar un objetivo”. (14:26)

“El término estrategia literalmente significa: arte de dirigir y coordinar las acciones militares y de hacer una cosa para alcanzar un objetivo. Se deriva del griego “strategas” que quiere decir general. Militarmente, se refiere a la manera de elegir las acciones más adecuadas para encauzar los esfuerzos y derrotar al enemigo, o para disminuir las consecuencias de una derrota. Aplicando este concepto al ámbito administrativo, las estrategias en la empresa nacen como una respuesta para afrontar los retos que implican la competencia y la vida de la empresa en sí. Las estrategias son cursos de acción general o alternativas que muestran la dirección y el empleo general de los recursos y esfuerzos para lograr los objetivos en las condiciones más ventajosas.” (12:83)

1.5 Planeación estratégica

“Es la determinación de la posición futura de la empresa, en especial frente a sus productos y mercados, su rentabilidad, su tamaño, su grado de innovación y sus relaciones con sus ejecutivos, sus empleados y ciertas instituciones externas”. (4:116)

“Plan maestro en el que la alta dirección recoge las decisiones estratégicas corporativas que han adoptado hoy, en referencia a lo que se hará en los próximos tres o cinco años, para lograr una empresa competitiva que le permita satisfacer las expectativas de sus diferentes grupos de interés”. (13:25)

“Es un patrón o modelo de decisiones que determina y revela sus objetivos, propósitos o metas; asimismo, dicho patrón produce las principales políticas y planes para lograr tales metas, define la esfera de negocios a que aspira una compañía, establece la clase de organización económica y humana que es o pretende ser y también precisa la naturaleza de las contribuciones, económicas y

no económicas, que intenta aportar a sus accionistas, empleados, clientes y las comunidades”. (10:51).

“El plan estratégico traza el curso de acción que proyecta la empresa para convertirse en lo que quiere ser, de acuerdo con las oportunidades y retos externos y sus fuerzas y debilidades internas”. (6:664)

1.5.1 Análisis de la situación

“Se comprende inmediatamente que la primera fase del plan estratégico requiere de un acopio de información tan amplio como riguroso, que servirá de base para poder establecer un posterior diagnóstico. Por esta razón, esta primera fase se aborda en dos sub fases: el análisis de la situación externa y el análisis de la situación interna.” (13:44, 49,50)

El análisis de la situación externa comprende el análisis del entorno, análisis del sector, análisis del mercado, análisis de los clientes, análisis de los competidores y análisis de los proveedores.

El análisis de la situación interna comprenderá el auto análisis de la estrategia seguida por la empresa en los últimos años, definición del negocio de la empresa para identificar cada una de las actividades o unidades del negocio, análisis de las diferentes áreas que aportan valor a los productos y servicios que se comercializan. Por esta razón, la atención deberá centrarse de forma prioritaria en las áreas claves y, dentro de ellas, en los posibles factores clave del éxito del mercado en el que se actúa, como pueden ser: comercial y marketing, producción, organización y recursos humanos, finanzas e investigación, desarrollo e innovación.

1.5.2 Diagnóstico de la situación

“El diagnóstico es siempre la consecuencia de un análisis previo a partir del cual pueden extraerse unas conclusiones y definir una estrategia concreta. (13:87)

Para establecer el diagnóstico de la situación, se puede emplear el análisis FODA (**F**ortalezas, **O**portunidades, **D**ebilidades y **A**menazas) o la matriz de posición competitiva.

1.5.3 Sistema de objetivos corporativos

Es la definición de las decisiones estratégicas de más largo alcance: la misión, la visión, el propósito estratégico (misión + visión) y los valores corporativos, además, comprende la definición de los objetivos estratégicos y los objetivos y metas a corto y mediano plazo.

1.5.4 Elección de las estrategias

“Las estrategias competitivas abarcan todas las decisiones (ofensivas y defensivas) que toma una empresa para atraer clientes, satisfacer sus expectativas, obtener una ventaja competitiva, aguantar el embate de la competencia y mejorar su posición en el mercado.

Esta definición tan amplia de estrategias puede confundirnos en la definición de su alcance. Por eso, nos centraremos en las estrategias competitivas genéricas para las que la categorización más universal, desde hace décadas es: liderazgo en costos, diferenciación y focalización en un nicho de mercado.

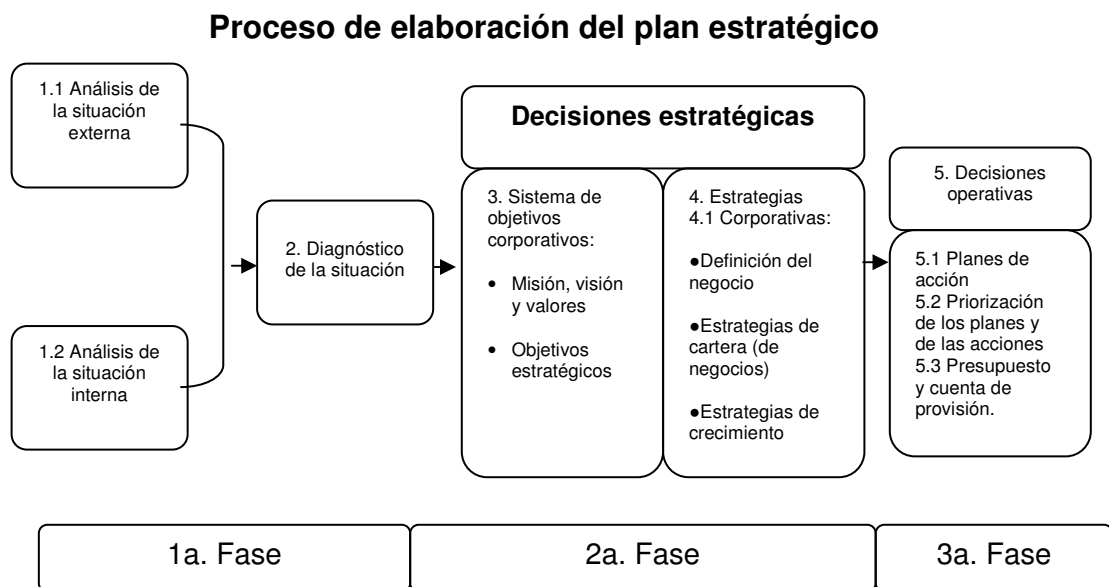
- **Liderazgo en costos:** esta opción competitiva basa su ventaja en costos más bajos que sus competidores.
- **Diferenciación:** la base de esta estrategia es haber conseguido convencer a nuestros consumidores que los productos que vendemos tienen algo distinto que los de la competencia y que solo los nuestros tienen.
- **Focalización:** el objetivo estratégico que se persigue con esta estrategia es conquistar un segmento o nicho de mercado. En este caso nuestra ventaja competitiva se basará en el menor costo que se posee,

atendiendo sólo este nicho o en la mejor adaptación de los deseos, demandas y expectativas del mismo.” (13:221,222)

1.5.5 Decisiones operativas, planes de acción

“La definición y ejecución de los planes de acción es, sin duda, la fase de mayor concreción dentro del plan estratégico. Es como si a todo el entramado teórico - estratégico que se desarrolla hasta ahora se le dotase de extremidades con las que se podrá caminar. En definitiva: es la hora de poner manos a la obra. En efecto, la estrategia debe traducirse en acciones concretas para ser una estrategia efectiva. Además, es importante asignar un responsable que supervise y ejecute los planes de acción marcados en los plazos previstos (calendario de las acciones), así como asignar los recursos humanos, materiales y financieros requeridos, evaluar los costos previstos y, de una manera especial, jerarquizar la atención y dedicación que se debe prestar a dichos planes en función de su urgencia e importancia.” (13:271).

Gráfica 1



Fuente: Sainz de Vicuña Ancín, José María. El Plan Estratégico en la Práctica. Editorial ESIC. Primera edición, Madrid, España 2003.

1.6 Planeación de la estrategia de recursos humanos

“Una estrategia de recursos humanos es, necesariamente, creativa; constituye un programa tendiente a asegurar que los recursos humanos de la organización sean capaces de cumplir la misión encomendada al negocio. El estrategia de recursos humanos debe evaluar el perfil y naturaleza de la organización futura y formular y poner en práctica planes para contar con los recursos humanos necesarios para apoyar a esa organización” (2:15,2)

“Como todos los demás procesos gerenciales de la empresa, la administración de los recursos humanos debe plantearse dentro del contexto de qué necesidades se consideran prioritarias para facilitar el cumplimiento de la estrategia de la empresa. De esta forma, la estrategia de recursos humanos define sus normas a partir de los planes clave, las medidas del desempeño y los requerimientos del clima organizacional de la empresa. De esta forma, la estrategia de recursos humanos se deriva del proceso de planeación descendente, en el cual todas las decisiones sobre recursos humanos se toman a sabiendas de qué sirve y qué no sirve como apoyo para el cumplimiento de la visión y el plan estratégico de la empresa.” (2:15,3)

“Es una estrategia para mejorar y conservar los recursos humanos en una empresa. En sí, la planeación estratégica tiene la necesidad de evaluar los recursos humanos actuales, proyectar los requerimientos laborales futuros y asegurar la disponibilidad de los recursos humanos cuando se necesiten.

Las características de un programa de planeación estratégica de recursos humanos son: la asignación de los recursos humanos a la organización en apoyo de las negociaciones futuras, también presupone observar el interior de la empresa para identificar áreas de oportunidad y puntos fuertes, además, pretende desarrollar nuevas actitudes para administrar eficazmente la organización del futuro. En resumen, la planeación estratégica de recursos humanos contiene dos pasos importantes para toda la organización: establecer

las competencias del personal y la planeación de la incorporación a la organización del personal idóneo para el momento preciso.” (17:2)

1.7 Alineación estratégica de los recursos humanos a la gestión organizacional

“Son las acciones de gestión organizacional que nos permiten que el recurso humano se dirija como un conjunto unificado a los objetivos estratégicos que la organización quiere conseguir. En una sola palabra, se pretende que tengan unidireccionalidad hacia el objetivo estratégico.

Esta unidireccionalidad que tanto empresas como consultorías quieren gestionar y lograr se basa en varios supuestos de beneficio.

El más importante de todos y del que prácticamente se desprenden los demás es que las personas son las únicas capaces de generar valor a la organización. El recurso humano como generador de valor es un concepto que se ha impuesto prácticamente en todo el proceso de gestión.

Este nuevo enfoque de gestión con alineación estratégica, prácticamente, cubre todos los aspectos del negocio, lo que significa que los recursos humanos en conjunto son los actores fundamentales que crean e implementan la planificación de los objetivos del negocio y los procesos de trabajo dirigiéndolos a la obtención de resultados favorables para todos: accionistas, clientes, colaboradores, mercado, etc.” (8:1)

1.8 Un modelo de múltiples roles para el management de Recursos Humanos

“Mas recientemente se ha considerado que estas transiciones de... a... son demasiado simplistas: los roles desempeñados por los profesionales de RR.HH. son, en realidad, múltiples, no únicos. Los profesionales de RR.HH. deben cumplir roles tanto operativos como estratégicos; deben ser tanto policías como socios; deben asumir responsabilidad por objetivos tanto cualitativos como cuantitativos, a corto y largo plazo. Para que los profesionales de RR.HH.

aporten valor a sus empresas cada vez más complejas, deben cumplir roles cada vez más complejos y, a veces, incluso paradójicos.

Para crear valor y obtener resultados, los profesionales de RR.HH. deben comenzar centrándose, no en las actividades o el trabajo de RR.HH., sino en la definición de los aportes que puede realizar ese trabajo. La gráfica siguiente describe, en términos de aportes, cuatro roles clave que los profesionales de RR.HH. deben cumplir para hacer realidad su sociedad de negocios.

Gráfica 2

Roles de RR.HH. en la construcción de una organización competitiva

**ATENCIÓN CENTRADA
EN EL FUTURO/ESTRATEGICO**

Procesos	Management de recursos humanos estratégicos	Management de la transformación y el cambio	Gente
	Management de la infraestructura	Management de la contribución de los empleados	

**ATENCIÓN CENTRADA
EN LO COTIDIANO/OPERATIVO**

Fuente: Ulrich, Dave. Recursos Humanos Champions. Editorial GRANICA. Primera edición, Buenos Aires, Argentina 1999.

- **Management de recursos humanos estratégicos**

El rol estratégico de RR.HH. se centra en alinear las estrategias y prácticas de RR.HH. con la estrategia de los negocios. Cuando cumple este rol, el profesional de RR.HH. trabaja para ser un socio estratégico, ayudando a lograr el éxito de las estrategias de negocios.

- **Management de la infraestructura**

Crear una infraestructura organizativa ha sido un rol tradicional de los RR.HH. Requiere que los profesionales diseñen y aporten procesos de RR.HH. eficientes para la formación de planteles, entrenamiento, evaluación, premios, promoción y que manejen de una manera distinta el movimiento de los empleados mediante la organización.

- **Management de la contribución de los empleados**

El rol de contribución propio de los profesionales de RR.HH. incluye su involucramiento en los problemas, las preocupaciones y las necesidades cotidianas de los empleados.

- **Conducir la transformación y el cambio**

Un cuarto rol clave, por medio del cual los profesionales de RR.HH. pueden agregar valor a una firma, es el de conducir la transformación y el cambio. La transformación implica cambios culturales fundamentales dentro de la firma.” (15.53)

CAPÍTULO II

SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA ABC

2.1 Antecedentes

La empresa ABC ha tenido operaciones comerciales de productos agroquímicos desde hace más de 40 años en Guatemala y el liderazgo de sus productos y marcas han hecho que se mantenga dentro del mercado a pesar de los múltiples cambios y fusiones en empresas similares.

Desde entonces, es la responsable de las importaciones de todos los productos desde su casa matriz y también de coordinar algunas exportaciones a El Salvador, Honduras y Nicaragua.

Derivado de los múltiples cambios y presión que el mercado y la globalización ejerce sobre las empresas comercializadoras y productoras de agroquímicos en el ámbito nacional, algunas de éstas, para optimizar sus procesos y rendimientos internos han adoptado modelos de certificaciones internacionales de calidad, como la ISO 9000, modelos de calidad total, reingeniería y de planeación estratégica, con el propósito de ofrecer mejores productos y servicios al cliente.

2.2 Estrategia general

Por esta razón, la empresa ABC ha decidido adoptar el modelo de planeación estratégica para los próximos cinco años, con el propósito de ser competitiva dentro del mercado y poder concentrar todos sus esfuerzos en una estrategia que agregue valor a toda la gestión de la empresa. Por esta razón, después de muchas reuniones e inversión de horas de trabajo con todas las áreas de la empresa y de los resultados de los análisis realizados, tanto internos como externos y mediante la aplicación de la técnica o matriz FODA de la empresa y de haber definido la misión, visión, objetivos corporativos, la estrategia general y principal definida fue la siguiente:

“Servicio y lealtad del cliente”

Esta estrategia busca la diferenciación en el trato con el cliente, lo que tendrá como consecuencia, identidad, lealtad a los productos y a la empresa y, por consiguiente, rendimientos a largo plazo.

Como consecuencia de la estrategia definida, todos los procesos y actividades deberán alinearse a ésta, lo que dará uniformidad y concentración de esfuerzos a todo el equipo de la empresa.

La empresa ABC, tal como se menciona anteriormente, definió la estrategia de acuerdo al seguimiento sistemático del proceso de planeación estratégica que a continuación se presenta en el siguiente esquema:

Gráfica 3
Proceso de implantación de la planeación estratégica, empresa ABC



Fuente: elaboración propia del autor con base en el proceso seguido por la empresa ABC.

En este orden entrarán todos los departamentos de la empresa y el Departamento de Recursos Humanos jugará un papel muy importante como responsable de la administración de los procesos que se derivan del recurso humano.

2.3 Matriz FODA de la empresa ABC

Para tener un mejor panorama de lo que fue el análisis al que fue sometida la empresa ABC, a continuación se presenta la matriz FODA que se definió, previo a la adopción de la estrategia mencionada.

**Cuadro 1
EMPRESA ABC
SITUACIÓN A ENERO 2006
ANÁLISIS FODA DE MERCADO**

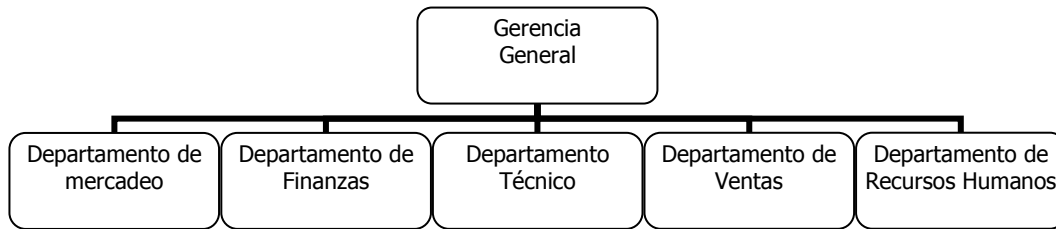
Factores internos	Fortalezas internas (F) <ul style="list-style-type: none"> • Compañía Transnacional. • Más de 40 años de experiencia en el mercado Guatemalteco. • Marcas reconocidas • Eficacia de los productos 	Debilidades internas (D) <ul style="list-style-type: none"> • Portafolio actual de productos con toxicidad media. • Productos genéricos presionan a la baja los precios de nuestros productos.
Factores externos		
Oportunidades externas <ul style="list-style-type: none"> • Crecer por el conocimiento acumulado del mercado. • Crear programas educativos a estudiantes de carreras relacionadas con la agronomía. 	Estrategia FO: Maxi-maxi <ol style="list-style-type: none"> 1. Ofrecer el “know-how” de la compañía para comercializar productos de otras marcas. 	Estrategia DO: Mini-maxi <ol style="list-style-type: none"> 1. Posicionar y comercializar productos de otras compañías con toxicidad baja.
Amenazas externas <ul style="list-style-type: none"> • Fusión a nivel internacional. • Ingreso de productos con menor grado de toxicidad. • Agronomía biológica 	Estrategia FA: Maxi-mini <ol style="list-style-type: none"> 1. Crear sinergias en caso de fusión, considerando la experiencia acumulada, las marcas reconocidas y la eficacia de los productos. 	Estrategia DA: Mini-mini <ol style="list-style-type: none"> 1. Liquidación de la compañía, por fusión. 2. Mercadeo agresivo de productos con presión de salida por toxicidad. 3. Crear programas mixtos de agronomía biológica y de agroquímicos con baja toxicidad.

Fuente: Planeación Estratégica, Empresa ABC.

2.4 Organigrama empresa ABC

De la misma manera y con el propósito de brindar una mejor perspectiva de la organización actual, a continuación se presenta en organigrama de la empresa ABC:

Gráfica 4
Organigrama actual de la empresa ABC



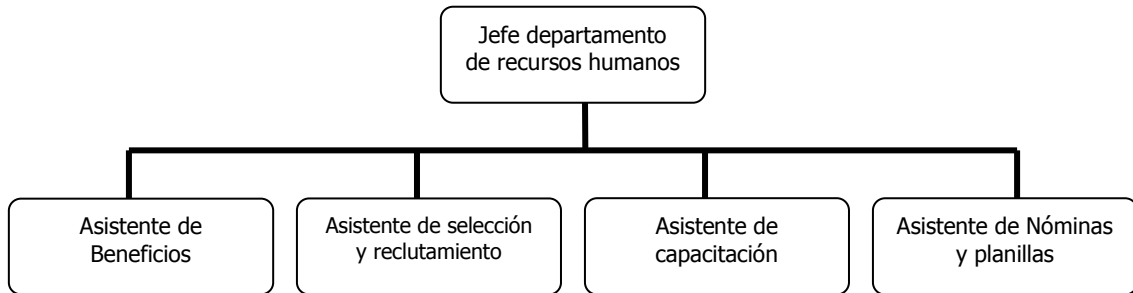
Fuente: Planeación Estratégica, Empresa ABC.

2.5 Antecedentes del Departamento de Recursos Humanos

Durante los últimos años, el Departamento de Recursos Humanos de la empresa ABC ha brindado soporte a todos los departamentos en temas de reclutamiento y selección, capacitación, administración de sueldos y beneficios de la manera tradicional, es decir que todas estas tareas fueron hechas por solicitud de los interesados y, en algún momento, por sugerencia del departamento;

Por esta razón, y con el propósito de tener una mejor perspectiva de la actual organización del departamento, se presenta el actual organigrama:

Gráfica 5
Organigrama actual del Departamento de Recursos Humanos



Fuente: Departamento de Recursos Humanos. Empresa ABC.

2.6 Organización actual del Departamento de Recursos Humanos

Asimismo, se describe las funciones más importantes de cada puesto.

- **Jefe del departamento de recursos humanos**

Responsable de la supervisión de todos los puestos del departamento, asimismo, responsable ante la Gerencia General de la elaboración y correcta aplicación de las políticas y reglamentos que se derivan de las funciones del departamento, es decir, nominas y planillas, selección y reclutamiento de personal, beneficios y capacitación.

- **Asistente de beneficios**

Responsable de la adecuada administración de los beneficios aprobados, de acuerdo a las políticas establecidas por la empresa ABC, dentro de los más importantes están: Seguros de vida y gastos médicos, financiamientos de vehículos, subsidio por estudios universitarios y días de vacaciones adicionales a la ley.

- **Asistente de selección y reclutamiento**

Responsable de la selección y reclutamiento de personal nuevo, de acuerdo a los requerimientos de los departamentos de la empresa ABC. Debe

administrar, dentro de sus funciones más importantes, el banco de currícula para utilizar la información contenida en éste, como su primera opción en los requerimientos de personal. Adicionalmente, debe poseer un conjunto de herramientas para la identificación del perfil del candidato idóneo para las posiciones solicitadas.

- **Asistente de capacitación**

Es responsable de la administración adecuada de la capacitación en todos los departamentos de la empresa ABC, para lo que debe definir, en conjunto con cada jefe de departamento, un adecuado diagnóstico de necesidades de capacitación, para luego concretar un plan de capacitación para un período mínimo de un año.

- **Asistente de nóminas y planillas**

Responsable de la adecuada administración de las nóminas y planillas, por lo que debe cumplir con la programación anual de pagos, el pago de los impuestos derivados de las planillas, es decir, impuesto sobre la renta, pagos al Instituto Guatemalteco de Seguridad Social, IGSS, y con todos los descuentos hechos en nomina.

Adicionalmente, para tener un panorama más amplio del departamento, se realizó una matriz FODA, que sirvió de fundamento para conocer la actual situación y que se presenta en el cuadro 2.

2.7 Matriz FODA

Cuadro 2
Empresa ABC
Matriz FODA del Departamento de Recursos Humanos

Factores internos	Fortalezas internas (F)	Debilidades internas (D)
Factores externos	<ul style="list-style-type: none"> • Ser parte de una empresa multinacional y poseer personal calificado, con experiencia en la gestión de Recursos Humanos. • Respaldo de la Gerencia General por la adopción del modelo de planeación estratégica para el Departamento de Recursos Humanos. • Contar con la confianza de la gestión de parte de la Gerencia General. 	<ul style="list-style-type: none"> • Dentro de la gestión estratégica de recursos humanos, no se cuenta con programas de desarrollo, sucesión y remuneración a través de la medición anual del desempeño. • No contar con información en cuanto a los beneficios que empresas similares poseen.
Oportunidades externas	Estrategia FO: maxi-maxi	Estrategia DO: mini-maxi
<ul style="list-style-type: none"> • Contar con ejemplos de otros departamentos que han adoptado el modelo de planeación estratégica para el Departamento de Recursos Humanos. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Apoyarse en experiencias de otras empresas y otros departamentos de recursos humanos, para formular el plan estratégico del Departamento de Recursos Humanos. 2. Apoyar la planeación estratégica de la empresa, con planes de capacitación que consoliden el trabajo en equipo. 3. Definir la medición periódica del clima laboral de la empresa. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Utilizar modelos ya adoptados de planeación estratégica para departamentos de recursos humanos que faciliten la implantación del propio plan estratégico y que incluyan estrategias de desarrollo de personal. 2. Realizar un estudio de benchmarking para comparar los beneficios y adoptar nuevos para beneficio del personal.
Amenazas externas	Estrategia FA: maxi-mini	Estrategia DA: mini-mini
<ul style="list-style-type: none"> • Empresas consultoras que prestan servicio de administración de RH. • Fusiones 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Estudio de procesos y puestos de trabajo del personal de RH para optimizar los servicios internos. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Fortalecer el Departamento de Recursos Humanos sobre la plataforma de la planeación estratégica, adoptada por la empresa ABC.

Fuente: Departamento de Recursos Humanos. Empresa ABC.

CAPÍTULO III

PLAN ESTRATÉGICO PARA EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS DE LA EMPRESA ABC

3.1 Justificación

La gestión del Departamento de Recursos Humanos ha sido redireccionada en los últimos años, de un departamento operativo a un departamento estratégico, sin descuidar lo operativo, para que participe en decisiones importantes dentro del grupo directivo interno. Debido a que en la mayoría de decisiones que se adoptan, serán los colaboradores de éstas quienes las ejecutarán, entonces, la frase, un tanto trillada, de que “el capital humano es el más importante dentro de las empresas” tiende a tomar relevancia y real aplicación hoy en día y en esto, es el Departamento de Recursos Humanos quien juega un papel muy importante dentro de su gestión estratégica de desarrollo de personal y dentro de su valor agregado a las empresas.

Por esta razón, la participación del Departamento de Recursos Humanos, desde esta nueva perspectiva estratégica se ha convertido en trascendental.

Asimismo, teniendo como referencia la actual gestión del Departamento de Recursos Humanos, mencionada en el capítulo anterior y de la implantación del modelo de planeación estratégica para la empresa ABC por el próximo período de cinco años, se hace necesario proponer un modelo de planeación estratégica específico para el Departamento de Recursos Humanos, que acompañe y dé soporte de manera directa al plan estratégico general de la empresa y que defina, de manera particular como departamento, una misión y visión que establezcan una razón de ser o sentido de misión y que luego de esto, se definan claramente objetivos y estrategias para la gestión del departamento, que estén en concordancia con los procesos de otros departamentos y, en general, a la estrategia que la empresa definió.

En este sentido, los resultados obtenidos dentro de la matriz FODA del departamento serán de gran apoyo, ya que muestran hacia donde deben dirigir los

esfuerzos y definir claramente planes de acción que al final garanticen resultados para beneficio directo de la empresa.

A continuación se presentarán la misión, visión, valores y objetivos definidos, que son fundamento de la planeación estratégica específica del Departamento de Recursos Humanos.

3.2 Misión

Somos un departamento de servicio, comprometidos con la administración del cambio, la optimización de los procesos de recursos humanos y la administración óptima de programas que promuevan la convivencia dentro del ámbito laboral, para contribuir a mantener un buen clima laboral, la motivación y el reconocimiento continuo del recurso humano.

3.3 Visión

Deseamos estar a la vanguardia de los avances informáticos en materia de recursos humanos y lograr ser socio estratégico que sea soporte y apoyo a la actividad comercial de la empresa ABC.

3.4 Valores

Estos valores están conceptualizados de acuerdo con la estrategia e intereses que persigue la empresa ABC y son los que rigen las actividades y operaciones internas, además, rigen el proceder para con nuestros clientes y relaciones comerciales:

- **Ética**

Nuestro trabajo debe realizarse bajo los principios de una conducta que maneje la información y solución de problemas en forma confidencial, directa y con criterio profesional.

- **Responsabilidad**

Debemos realizar todas nuestras actividades con un alto grado de responsabilidad, tomando en cuenta que cada decisión afectará de forma directa a la empresa y a los colaboradores en general.

- **Trabajo en equipo**

El consenso, compromiso y la participación en equipo será la plataforma para llevar con éxito cada actividad.

- **Calidad**

Asumimos el compromiso de que cada actividad, proceso y tarea que realicemos se lleve a cabo con mucho profesionalismo y calidad, desde el primer momento.

3.5 Objetivos

- a. Establecer planes de sucesión y desarrollo profesional para retener a nuestro talento utilizando para el efecto, evaluaciones de 360º y centros de evaluación, que detecten las competencias de los colaboradores para que puedan suceder de manera emergente o en definitiva las diferentes posiciones que la empresa posee.
- b. Crear la evaluación anual que mida el desempeño de cada colaborador.
- c. Promover el trabajo en equipo, a través de actividades de capacitación y actividades sociales para contribuir al logro de los objetivos empresariales
- d. Medir anualmente el clima laboral de la empresa para conocer los niveles de satisfacción de todos los colaboradores.
- e. Realizar comparaciones con otras empresas del área para conocer los beneficios de éstas y mejorar o igualarlos, según sea el caso, para beneficio de los colaboradores.

3.6 Estrategias

A continuación se presentan cada una de las estrategias que apoyarán la estrategia general adoptada por la empresa ABC y son parte de los objetivos propuestos, dentro de las funciones y actividades propias del Departamento de Recursos Humanos:

3.6.1 Fortalecimiento de la gestión del Departamento de Recursos Humanos

Esta estrategia persigue darle más peso y valor agregado a la función del departamento, ya que propone la optimización de los procesos de cada puesto y la creación de un puesto de asistente con funciones de desarrollo organizacional. Las actividades que se proponen son las siguientes:

- a.** Crear un puesto de asistente de recursos humanos con funciones y atribuciones de Desarrollo Organizacional, que dentro de sus principales funciones tenga todas aquellas actividades y responsabilidades de carácter estratégico, como la medición de climas laborales, evaluaciones de 360 grados y del desarrollo integral de los colaboradores, dentro del marco de desarrollo organizacional.
- b.** Profundizar en las responsabilidades y funciones de cada puesto de trabajo, utilizando para esto las descripciones de puestos de todos los integrantes del Departamento de Recursos Humanos.
- c.** Definir las actividades de todos los asistentes del Departamento Recursos Humanos con el propósito de optimizar la gestión.

Cuadro 3
Empresa ABC
Departamento de Recursos Humanos
Plan para el fortalecimiento de la gestión del Departamento de Recursos Humanos

No.	Estrategia	Actividad	Responsable	Plazo	Presupuesto
1	Crear un puesto de asistente de Recursos Humanos con funciones de Desarrollo Organizacional.	El jefe del departamento deberá definir el perfil, competencias y funciones de la persona que ocupará este nuevo puesto dentro del Departamento de Recursos Humanos.	Asistente de reclutamiento y selección de personal.	Dic. 2007	Sueldo inicial de Q.8, 000.00.
2	Revisión de las descripciones de puestos.	El jefe del departamento tendrá reuniones con cada colaborador del departamento para evaluar las descripciones y sus respectivas atribuciones.	Jefe de Recursos Humanos	Dic. 2007	No se necesita
3	Definir actividades y procesos nuevos, derivado de revisión de las descripciones de puestos.	Elaborar diagramas de procesos en donde estén detalladas todas las funciones del departamento y su interrelación con las funciones y responsabilidades internas y las de otros departamentos de la empresa.	Jefe de Recursos Humanos	Dic. 2007	No se necesita

Fuente: elaboración propia del autor con base en los resultados de la investigación

3.6.2 Plan de sucesión y desarrollo profesional

Esta estrategia está dirigida a definir planes de sucesión y desarrollo profesional del personal, que permitan retener el talento humano actual de la empresa.

Para el efecto, se presenta las actividades que se deberán adoptar para que esta estrategia brinde los resultados esperados:

- a.** Se definirán las posiciones clave de la organización.
- b.** En un formato se registrará a los posibles candidatos para las posiciones clave y el tiempo en que podrían estar listos para ocupar la posición en que se les propone. (Ver anexo 1)
- c.** Se seleccionará a un grupo de colaboradores con alto potencial para participar en centros de evaluación y evaluaciones de 360º y conocer sus competencias para que a partir de ahí se decida apoyar, o no, en planes de desarrollo profesional.
- d.** Se definirán las competencias necesarias que contribuyan con la estrategia general de la empresa, dentro de la planeación estratégica adoptada.

Cuadro 4

Empresa ABC Departamento de Recursos Humanos Plan de acción para la sucesión y desarrollo profesional

No.	Estrategia	Actividad	Responsable	Plazo	Presupuesto
1	Se definirán las posiciones clave de la organización.	En conjunto con los jefes de cada área se definirán las posiciones clave de la empresa ABC.	Gerente General y jefes de depto.	Primer semestre de 2007.	No se necesita
2	Se elaborará un formato para registro de los candidatos a planes de sucesión y desarrollo.	El jefe de Recursos Humanos propondrá los modelos de formato en la reunión de jefes.	Jefe de Recursos Humanos	Primer semestre de 2007.	No se necesita
3	Se seleccionará al grupo de colaboradores con algún potencial para participar en centros de evaluación y evaluaciones de 360°.	El grupo de colaboradores será convocado, de acuerdo a la programación que realice el Departamento de Recursos Humanos.	Jefe de Recursos Humanos	Primer semestre de 2007.	Centro de evaluación; Q.10,000.00 y evaluación de 360° Q.500.00 por participante.
4	De acuerdo con la estrategia principal de la empresa, se definirán las principales competencias.	El jefe de Recursos Humanos propondrá un listado de competencias y su respectiva definición, para mejor entendimiento de cada competencia.	Jefe de Recursos Humanos	Primer semestre de 2007.	No se necesita

Fuente: elaboración propia del autor con base en los resultados de la investigación

3.6.3 Evaluación del desempeño

Esta estrategia busca establecer una evaluación anual que mida el desempeño de cada colaborador en todos los niveles de la organización y que sea asociada al pago de un bono, de acuerdo al alcance de los resultados globales de la organización y a las metas definidas para cada colaborador al principio de cada año. (Ver anexo 2)

Para que la estrategia cumpla con elevar el desempeño de los colaboradores se proponen las siguientes actividades:

- a.** Al principio de cada año cada jefe deberá definir metas para cada colaborador y cada meta deberá estar ponderada hasta totalizar 100%.
- b.** Las metas definidas deberán ser aportes adicionales a las atribuciones inherentes a un puesto de trabajo.
- c.** Estas metas deberán ser revisadas cada tres meses por el jefe o superior, para evaluar el alcance.
- d.** Al final del año, se hará una evaluación final del cumplimiento de las metas y se determinará el porcentaje de alcance.
- e.** Se deberá asignar una parte del presupuesto y cada mes, se designará una parte a la provisión contable para el pago del bono anual por metas.
- f.** La meta alcanzada será pagada con un bono anual, el que deberá definirse, junto con la Gerencia General, como estará ligado a los resultados de la empresa.
- g.** Las metas deberán estar relacionadas a la estrategia principal de la empresa.

Asimismo, se deberá definir modelos de metas que deberán tener los diferentes puestos de la empresa de acuerdo al nivel de decisión dentro del organigrama y que pueden seguir el siguiente esquema:

- **Gerentes y jefes de departamento**

Proyectos y propuestas nuevas de negocio	60%
Mantener un nivel de desempeño no menor al 80% en la evaluación De 360º.	25%
Mantener la satisfacción del clima laboral mayor o igual a 80%	15%

- **Supervisores de ventas**

Proyectos y propuestas nuevas de negocio	50%
Mantener un nivel de desempeño no menor al 80% en la evaluación De 360º.	25%
Alcance y cumplimiento de metas de grupo al que supervisa	25%

- **Fuerza de ventas**

Nuevos productos y apertura de nuevos mercados	65%
Metas de venta de productos de la cartera	25%
Trabajo administrativo	10%

- **Puestos operativos**

Proyectos y propuestas para mejorar procedimientos existentes	60%
Seguimiento a proyectos de años anteriores	25%
Elaboración del trabajo operativo actual	15%

Cuadro 5
Empresa ABC
Departamento de Recursos Humanos
Plan de acción para implantar la evaluación del desempeño

No.	Estrategia	Actividad	Responsable	Plazo	Presupuesto
1	Comunicar a todo el personal la política de la evaluación anual del desempeño.	En una reunión con todo el personal, se comunicará la decisión de adoptar la evaluación de desempeño.	Gerente General	Diciembre 2006	Q.1,500.00 para refacción y bebidas.
2	Cada jefe deberá estar bien informado de la definición de metas para cada colaborador.	Definirlas de manera adecuada con cada colaborador.	Jefes de área	Primer semestre 2007	No se necesita
3	Revisión de las metas definidas con cada colaborador.	Cada tres meses se hará una evaluación con cada colaborador para ver el avance de cada meta.	Jefes de área	Enero, abril, julio, octubre de cada año.	No se necesita
4	Presupuestar la cantidad necesaria.	El departamento. de RH será el responsable de provisionar el bono anual	Jefe de Recursos Humanos	Todo el año 2007	Se provisionará desde enero 2006 un 10% del sueldo anual.
5	Administración de la política	El Departamento de Recursos Humanos administrará la política, de acuerdo a los modelos definidos para los diferentes puestos de la empresa.	Jefe de Recursos Humanos	Todo el año 2007	No se necesita

Fuente: elaboración propia del autor con base en los resultados de la investigación

3.6.4 Consolidación del trabajo en equipo

Esta estrategia busca decididamente la consolidación de un equipo de trabajo para que del concepto grupo se pase al concepto equipo y que sea de manera sostenible, de tal forma que cada nuevo miembro sea adaptado e integrado desde el primer día que labora.

Se calendarizará en el año tres fechas para afianzar conceptos de trabajo en equipo a través de un programa preparado para el efecto y en que participe todo el personal de la empresa.

Para llevar a cabo esta estrategia se proponen las siguientes actividades:

- a.** Se programará, al menos, una actividad anual en la que participen los familiares de todos los colaboradores.

- b.** Se promoverá la celebración mensual de los cumpleaños, aniversarios, alcance de metas y cualquier motivo por el que se deba celebrar.

Cuadro 6
Empresa ABC
Departamento de Recursos Humanos
Plan de acción para la consolidación del trabajo en equipo

No.	Estrategia	Actividad	Responsable	Plazo	Presupuesto
1	Comunicar a todo el personal el programa para la consolidación del trabajo en equipo.	Se programará dos sesiones de dinámicas grupales y capacitación.	Jefe de Recursos Humanos	Enero 2007	Q.15,000.00 para honorarios y gastos de seminario.
2	Programar una actividad familiar	El Departamento de Recursos Humanos programará una actividad familiar.	Jefe de Recursos Humanos	Julio o noviembre 2007	Q.10,000.00 para gastos.
3	Celebración mensual de fechas importantes.	El Departamento de Recursos Humanos será el responsable de programar las actividades.	Jefe de Recursos Humanos	Cada mes, a partir de junio 2007.	Q.500.00 por mes.

Fuente: elaboración propia del autor con base en los resultados de la investigación

3.6.5 Medición del clima laboral de la empresa

Debido a que gran parte del éxito de una organización depende del conocimiento que sus directivos tengan del clima organizacional, sus componentes y cómo pueden cambiarlo para beneficio de los resultados de la organización y de todos los colaboradores en general, esta estrategia es de vital importancia. Por esta razón, se proponen las siguientes actividades:

- a.** Se establecerá la medición anual del clima laboral de toda la empresa.
- b.** Se evaluarán categorías específicas como: trabajo en equipo, toma de decisiones, sueldos, beneficios, estructura organizativa, infraestructura u otras áreas de interés para la empresa.
- c.** Después de conocer los resultados, se hará un plan de seguimiento a las áreas susceptibles de mejora.
- d.** Los resultados del clima se definirán como meta personal de todos aquellos colaboradores que tengan a cargo grupos de trabajo, con el propósito de que sean responsables de mantener un ambiente favorable para todos los miembros de su grupo.

Cuadro 7

Empresa ABC Departamento de Recursos Humanos Plan de acción para la medición del clima laboral

No.	Estrategia	Actividad	Responsable	Plazo	Presupuesto
1	Medir anualmente el clima laboral.	Se definirán las categorías a evaluar, el cuestionario y la manera de ponderar los resultados.	Nuevo asistente de Recursos Humanos.	Noviembre 2007-	No se necesita.
2	Comunicar los resultados.	El Gerente General, en reunión con todo el personal, dará a conocer los resultados del clima laboral.	Jefe de Recursos Humanos	Diciembre 2007.	No se necesita.
3	Plan de seguimiento.	Derivado de los resultados, se hará seguimiento a las áreas susceptibles de mejora que hayan puntuado por debajo del 75% de satisfacción.	Jefes de área.	Seis meses posteriores a la medición.	Se definirá, dependiendo de los resultados obtenidos.
4	Evaluación del alcance al plan de seguimiento.	Cada jefe de área informará en los primeros tres meses del año, su avance en el seguimiento de las áreas susceptibles de mejora.	Jefes de área.	Tres meses posteriores a la medición.	Se definirá, dependiendo de los resultados obtenidos.

Fuente: elaboración propia del autor con base en los resultados de la investigación

3.6.6 Comparación de beneficios

Una adecuada administración de los beneficios dentro de una empresa se ha convertido en una parte muy importante de la gestión del Departamento de Recursos Humanos, especialmente en aquellos beneficios que son de mucha importancia para los colaboradores, como por ejemplo, seguros de vida y gastos médicos, subsidios a estudios universitarios, días adicionales de vacaciones, fondos de pensión y financiamientos de vehículos, entre otros.

Por esta razón, para tener información de algunas empresas del mismo giro del negocio de la compañía ABC se proponen las siguientes actividades:

- a.** El asistente de Recursos Humanos, responsable de la administración de beneficios, hará un benchmarking empresarial con empresas que estén en el mismo giro del negocio y similares para conocer los beneficios que le otorgan a sus colaboradores.

- b.** Después de conocidos los resultados el benchmarking, se evaluarán los costos y la factibilidad de los beneficios que se podrían adoptar y que sean atractivos y competitivos de acuerdo a la cultura organizacional.

Cuadro 8

Empresa ABC Departamento de Recursos Humanos Plan de acción para la comparación de beneficios del personal

No.	Estrategia	Actividad	Responsable	Plazo	Presupuesto
1	Benchmarking de beneficios.	Se contactará a empresas que están en el mismo negocio de la empresa ABC y, por lo menos, a 5 adicionales.	Jefe de Recursos Humanos	Primer semestre 2007	No se necesita
2	Presentación de los resultados.	El Departamento de Recursos Humanos programará una reunión con todos los jefes para la presentación.	Jefe de Recursos Humanos	Julio 2007	No se necesita
3	Evaluar nuevos beneficios para todo el personal.	Se hará una evaluación económica de nuevos beneficios.	Jefe de Recursos Humanos y jefe de Finanzas.	Segundo semestre 2007.	Se definirá, dependiendo de los resultados del benchmarking
4	Presentación de las propuestas de nuevos beneficios.	El jefe de recursos humanos hará una presentación a la Gerencia General	Jefe de Recursos Humanos	Enero 2008	No se necesita.

Fuente: elaboración propia del autor con base en los resultados de la investigación

3.7 Presupuesto integrado de las estrategias

El presupuesto constituye una estimación de los gastos en que se incurrirán como consecuencia de la implementación de la planeación estratégica en el Departamento de Recursos Humanos, durante el primer año de implantación.

Cuadro 9

**Empresa ABC
Departamento de Recursos Humanos
Presupuesto integrado de las estrategias**

Actividad	Total anual por cada actividad
Centro de evaluación	Q.11,400.00 (US\$1500.00 x Q.7.60)
Evaluación de 360º	Q.6,080.00. Para un total de 10 participantes. Q.608.00 por cada uno. (US\$80.00 x Q.7.60).
Reunión de comunicación, evaluación del desempeño	Q.1,500.00
Provisión anual del 10% del bono anual por desempeño.	Q.72,000.00 10% de la planilla anual de Q.7,200,000.00
Seminarios de consolidación del trabajo en equipo	Q.30,000.00 Q.15,000.00 cada seminario.
Actividad familiar	Q.10,000.00
Celebración mensual de fechas importantes.	Q.6,000.00 Q.500.00 por cada mes.
Creación del puesto de Asistente de Recursos Humanos, con funciones de Desarrollo Org.	Q.112,000.00 Q.8,000.00 por 14 sueldos al año
Total anual del primer año	Q. 251,580.00

3.8 Implementación, seguimiento y control

El Departamento de Recursos Humanos y su plan estratégico, como parte de un plan estratégico general de la empresa ABC, será evaluado por la gerencia general en cada una de las actividades y plazos de cada estrategia, con el propósito de medir el alcance de cada una.

CONCLUSIONES

1. De acuerdo con la hipótesis planteada en el plan de trabajo, se concluye que la alineación del recurso humano a la estrategia adoptada por la empresa ABC contribuirá de manera directa al logro de objetivos, por consiguiente, se acepta la hipótesis propuesta.
2. No contar con información de los beneficios que cuentan otras empresas, similares a la empresa ABC, genera incertidumbre en cuanto a sí se está llenando esta parte importante en todos los colaboradores y desconocer que tan competitiva es la empresa dentro del mercado laboral que pueda atraer y retener al talento humano.
3. Empresas del sector de agroquímicos han vinculado la evaluación anual del desempeño al pago de un bono anual. Esto puede dejar en una posición poco competitiva en cuando a la atracción y retención del talento humano.
4. La carencia de información sobre el clima laboral y el desarrollo de los colaboradores clave dentro de la empresa ABC puede llevarla hacia el desconocimiento de variables que puedan desmotivar y generar un clima laboral desfavorable por un lado, y, por otro lado, no poseer información para la sucesión y desarrollo de colaboradores.

RECOMENDACIONES

- 1.** Para que el Departamento de Recursos Humanos apoye la planeación estratégica de la empresa ABC, será necesario que se implemente el plan estratégico específico de Recursos Humanos que se propone y que está en concordancia con la estrategia general ya definida.
- 2.** Será necesario plantear una estrategia general de desarrollo profesional para todos los colaboradores de la empresa ABC, que pueda retener y motivar al actual talento humano.
- 3.** La búsqueda de información, a través de comparaciones con otras empresas, dará certeza y una visión amplia en cuando al tema de los beneficios que actualmente poseen los colaboradores de la empresa ABC.
- 4.** Será necesaria la definición de una evaluación anual del desempeño en la que se pueda medir la gestión laboral de cada colaborador en un período de año calendario y que esté vinculada al pago de un bono en efectivo después de determinar los resultados.
- 5.** Será necesario adoptar la medición de climas laborales anuales, centros de evaluación y evaluaciones de 360º, dentro de una estrategia de desarrollo organizacional general que provea de información valiosa para la toma de decisiones y que influya positiva y directamente en los resultados de la empresa ABC.

BIBLIOGRAFÍA

1. A. HITT, MICHAEL / IRELAND, R. DUANE / HOSKISSON, ROBERT E. Administración Estratégica, Conceptos, Competitividad y Globalización. Editorial International Thomson, tercera edición, México 1999. 502p.
2. ALBERT, KENETH J. Manual de Administración Estratégica. Editorial Mc Graw Hill. Primera edición, México 1983. 15c.
3. ARMSTRONG, MICHAEL. Gerencia de Recursos Humanos. Fondo Editorial Legis, primera edición, Bogotá, Colombia 1991. 266p.
4. CHIAVENATO, IDALBERTO. Administración, Teoría, Proceso y Práctica. Editorial McGraw Hill. Tercera Edición, Bogotá, D.C., Colombia 2001. 280p.
5. CONSTRUYENDO LA VISIÓN DE SU EMPRESA. Revista de Negocios de Harvard. Estados Unidos. Septiembre-Octubre 1996.p 65-77.
6. DESSLER, GARY. Administración de Personal. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana. Sexta edición, México 1996. 714p.
7. EL PERIODICO. Plaguicidas cobran mortal factura en Guatemala. Edición del 4 de julio de 2005.
8. MAISCH, ELENA. La Alineación Estratégica de los Recursos Humanos a la Gestión Organizacional. www.gestiopolis.com/canales3/rh/aliesrrhh.htm
9. MINTZBERG HENRY/QUINN JAMES BRIAN. El Proceso Estratégico, Conceptos, Contextos y Casos. Editorial Prentice Hall. Segunda edición, México 1993.

10. MINTZBERG HENRY / QUINN JAMES BRIAN / VOYER JOHN. El Proceso Estratégico, Conceptos, Contextos y Casos, Edición Breve. Editorial Prentice Hall. Primera edición, México 1997. 641p.
11. MONDY R. WAYNE / NOE ROBERT M. Administración de Recursos Humanos. Sexta Edición. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana, S.A. de C.V. México 1997. 663p.
12. MUNCH GALINDO. Fundamentos de Administración. Quinta edición. Editorial Trillas. México 1990. 240 p.
13. SAINZ DE VICUÑA ANCIN, JOSE MARIA. El Plan Estratégico en la Práctica. Editorial ESIC. Primera Edición, Madrid, España 2003. 351p.
14. STONER, JAMES A. /FREEMAN, EDWARD. Administración. Quinta Edición. Prentice Hall Hispanoamericana, S.A. México 1994. 781p.
15. ULRICH, DAVE. Recursos Humanos Champions. Editorial Granica. Primera Edición, Buenos Aires, Argentina 1999. 53p.
16. UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA, FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS. Apuntes de Administración I. Primera parte. Guatemala 1997. 103p
17. WERTHER Jr. WILLIAM B. / DAVIS KEITH. Administración de Personal y Recursos Humanos. McGraw Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V. México D.F. 2000. 582p.
18. WWW.Croplifela.org. Mercado Mundial de agroquímicos 2004.

ANEXOS

Anexo 1
Empresa ABC
Departamento de Recursos Humanos
Formato de plan de sucesión y desarrollo profesional

Perfil Laboral

Datos personales:

Apellido		Nombre	
Fecha de nacimiento		Nacionalidad	
Departamento actual		Puesto actual	
En el puesto actual, desde		Sueldo actual	
Fecha de entrada a la empresa			

Logros personales:

Desempeño del último año	Sobresaliente	Excedió	Promedio	Necesita mejorar	No aceptable
Marque con una X					
Con potencial para cambio de puesto	Altamente promocionable	Promoción	Movimiento lateral	Mantener	Reemplazo
Marque con una X					

Fortalezas y logros:

Necesidades de desarrollo:

Tiempo aproximado para cambio de puesto	Cambio no programado	Cambio para más de 2 años	Cambio a programar
Marque con una X			

Comentarios:

Cambio urgente Necesita atención	Dentro de los próximos 12 meses	Dentro de 1 a 2 años	No necesita cambio próximo
Marque con una X			

Comentarios:

Desarrollo futuro:

Aspiraciones y deseos futuros del empleado:

Próximo y lógico movimiento de puesto:

Posición máxima que podría ocupar:

Plan de carrera

	Marcar con una X uno o varios, de ser necesario
Gerente General (Responsabilidad en varias funciones, como gerente nacional)	
Ventas o Mercadeo	
Funciones técnicas (Logística, asesoría técnica)	
Finanzas, planeación estratégica.	
Servicios, recursos humanos, administración,	

Curriculum:

Fecha de inicio	Fecha de terminación	Empresa	Puesto

Nivel académico:

Fecha de inicio	Fecha de terminación	Universidad	Campo de estudio	Título obtenido

Habilidades especiales y experiencia obtenida:

--

Idiomas que habla:

Idioma	Lengua madre	Fluidez oral y escrita	Nivel Intermedio	Conocimiento básico

Jefe inmediato:

--	--

Fecha:

--	--

Para uso de Recursos Humanos:

(Fecha / /)

Comentarios:

--

Acciones a tomar:

--

Anexo 2
Empresa ABC
Departamento de Recursos Humanos
Formato de la evaluación del desempeño

Empresa ABC
Departamento de Recursos Humanos

EVALUACION DEL DESEMPEÑO
Formato para descripción de metas

Nombre: _____
 Departamento: _____

Puesto: _____
 Período: _____

No.	Metas y/o objetivos	Como se va a medir el cumplimiento	Ponderación de la meta %	Evaluación final %
1				
2				
3				
4				
5				
		Totales		

Observaciones:

Fecha de Planificación de metas: _____ Fecha de Evaluación de las metas: _____

Firma del Empleado: _____ Firma Jefe Inmediato: _____