

Magister en Dirección de Empresas
Universidad Católica del Norte



GESTIÓN ESTRATÉGICA

ESTRATEGIAS DE ALINEAMIENTO DEL RECURSO HUMANO AL MODELO DE NEGOCIO

Integrantes:

Milena Calfas Lagos - email: micalfas@gmail.com

Paulina Heredia Pino - email: pheredia@salfa.cl

Mauricio Soto Herbas - email: sot454@gmail.com

Francisco Vargas Calderón - mail: fevargasc@gmail.com

RESUMEN

Toda organización para ser competitiva en los mercados actuales, debe identificar su ventaja competitiva, el tipo de organización que es, sus mercados objetivos, sus mercados actuales y potenciales, clientes, su visión de negocios, entre otras variables, las cuales deben ser consideradas dentro del análisis al momento de definir su estrategia de negocio actual y futura. Para que la estrategia de la empresa permita cumplir con sus objetivos establecidos, debe generar valor para sus clientes y para sus accionistas a través de los productos o servicios entregados. En este contexto, se requiere alinear el recurso humano a la estrategia definida por la empresa, lo cual requiere de acciones concretas que permitan la generación de una relación estratégica entre ambos actores que facilite el cumplimiento de la misión y visión de la organización. Este artículo describe los aspectos teóricos del concepto estrategia y del aporte que debe generar el recurso humano para ser un socio estratégico. La generación de valor entregado por el recurso humano es un aspecto importante, que lo proyecta más allá del compromiso tradicional, ampliando su alcance a lo que es la gestión estratégica, donde la participación del recurso humano genera indudablemente ventajas competitivas que se traducen en un gran aporte al logro de los objetivos organizacionales.

ABSTRACT

Any organization to be competitive in today's market, you must identify your competitive advantage, the type of organization it is, its target markets and potential markets, customers, business vision, among other variables, which must be considered within analysis when defining your business strategy today and tomorrow. For the strategy to enable the company meet its objectives, must generate value for its customers and its shareholders through products or services delivered. In this context, human resource require align to the strategy defined by the company, which requires concrete actions that allow the generation of a strategic relationship between the two actors that facilitates the accomplishment of the mission and vision of the organization. This article describes the theoretical aspects of the concept of the contribution strategy and human resources must be generated to be a strategic partner. The generation of value delivered by the human resource is an important aspect, which projects beyond the traditional commitment to expanding its scope to what is strategic management, where the participation of human resources will undoubtedly generate competitive advantages that translate into a large contribution to the achievement of organizational objectives.

Palabras claves: Alineación estratégica, planificación estratégica, gestión estratégica de recursos humanos, estrategia de negocios, recursos humanos.

Keywords: strategic alignment, strategic planning, strategic human resource management, business strategy, human resources.

INTRODUCCIÓN

Con frecuencia las personas y las empresas no tienen claras sus metas y sus prioridades. Los empleados no están en la misma frecuencia que la alta dirección y el resultado es que todos avanzan en diferentes direcciones, en lugar de dirigirse como un todo hacia el mismo objetivo de manera coordinada.

La dificultad de establecer las acciones específicas necesarias para alcanzar los objetivos, es un serio problema para la mayoría de las empresas. Una cosa es proponer grandes estrategias y metas y otra muy diferente es alcanzarlas.

Stephen R. Covey (2007), menciona algunos resultados estadísticos de empresas latinoamericanas que dejan entrever por qué las metas no se traducen en acciones efectivas para los miembros de la empresa. Los resultados muestran que sólo el 15% de los encuestados pueden identificar las metas y prioridades de la empresa. Lo anterior puede explicarse debido a que existen muchas metas o simplemente no existen objetivos. Que los líderes tengan claro lo que quieren lograr, no significa necesariamente que los demás miembros de la empresa también lo entiendan.

Sólo el 19% manifiesta estar apasionado con los objetivos de su empresa. El problema aquí es que no se sienten dueños de la meta o no han hecho lo necesario para lograrlas, no existe la conexión emocional “no me involucro, no hay compromiso”. Los trabajadores están inmersos en actividades que no agregan valor y no les da tiempo para entender las prioridades de la empresa. De hecho suelen ocupar el 49% de su tiempo en sus metas más importantes y el resto del tiempo lo dedican a metas urgentes pero de menor importancia. Los distrae lo urgente y no pueden diferenciar entre urgente e importante.

Incluso, el 51% manifiesta no saber qué hacer para ayudar a la empresa al logro de sus metas. Las metas no se alcanzarán hasta que todos las conozcan claramente y sepan qué hacer para lograrlas. Para lograr metas nunca antes alcanzadas, es necesario empezar a hacer cosas que nunca se hayan hecho.

Resulta relevante entonces que el recurso humano conozca el objetivo de su empresa y tenga claridad de cómo individualmente aporta al logro de esa meta. El paso inicial es que el recurso humano sea considerado en el proceso de formulación de la estrategia y no se concentre sólo en las altas esferas de la organización, ya que finalmente son ellos los que se llevan el mayor peso durante el proceso de implementación de la misma.

Dado lo anterior, es necesario instaurar un modelo de alineamiento del recurso humano con la estrategia de la empresa que permita orientar sus esfuerzos al logro de los objetivos, reconociendo que el recurso humano es el soporte de la estrategia del negocio y puede generar la tan ansiada ventaja competitiva.

¿QUÉ ES LA ESTRATEGIA?

El concepto de estrategia tiene su origen en el campo militar, aparece por primera vez aplicado al campo empresarial y académico en la Teoría de Juegos de Von Neumann y Morgenstern en 1944, luego el término estrategia es utilizado por diversos académicos como Chandler, Andrews y Ansoff y es definido como la determinación conjunta de objetivos y de las líneas de acción para alcanzarlos (Landeta, 2007), es decir indica lo que la empresa quiere alcanzar en el futuro, la estrategia mueve a la organización en búsqueda de diversos planes de acción que permitan descubrir y potenciar ventajas competitivas. La estrategia responde claramente a los objetivos a alcanzar, supone el compromiso de los integrantes y es una guía de acción.

El concepto de estrategia se basa en cuatro ideas básicas:

- Existe una relación estrecha entre la empresa y su entorno.
- Formaliza las expectativas del empresario, que se concretan en la declaración de la Misión y de los objetivos de largo plazo.
- Es un modelo de decisión que establece las políticas, acciones a seguir y adecua los medios para cumplir los objetivos generales.
- Se basa la estrategia en desarrollar un sistema para enfrentar la contingencia de la organización, realizando un mix que comprenda las oportunidades y amenazas del entorno con las fortalezas y debilidades de la empresa.

Siempre es recomendable no perder de vista a los grupos de interés, dentro los cuales se encuentran los relacionados en forma directa con la empresa, como son los clientes, proveedores, la competencia y también los trabajadores.

También se debe considerar a los grupos de interés no relacionados directamente, como los grupos sociales (consumidores, ecologistas, gremios, etc.), las entidades gubernamentales y entidades fiscalizadoras.

Al definir la estrategia se deben considerar estos grupos de interés y generar acciones de anticipación a posibles reacciones que puedan afectar en algún grado la estrategia definida.

El tiempo ha demostrado que lamentablemente no basta con formular sólo buenas estrategias, sino que es necesario una adecuada implementación, en general, las planificaciones estratégicas fracasan por dos tipos de razones: estrategia inapropiada y pobre implementación.

Para lograr una correcta implementación se utiliza la Dirección Estratégica, que se define como “un sistema integrado de dirección, que interrelaciona al proceso de formulación de estrategias con la implementación de éstas” (Andalaf y Saldias, 2006). Esta importante relación a pesar de ser reconocida, en muchas oportunidades se transforma en una incognita, dado problemas internos, políticas incorrectas, no existencia de procesos formales, o en el caso de existir, están mal diseñados, luchas de poder y falta de comunicación, son algunos de los obstáculos que enfrenta la implementación de una estrategia. Lo anterior, permite concluir que esta etapa no es un proceso rígido, ni exacto, ya que el factor humano juega un rol esencial.

Algunos elementos que hacen fracasar la implementación son:

- La gestión diaria se realiza separadamente de los objetivos estratégicos futuros.
- Los trabajadores no están concientizados del los énfasis relevantes derivados de la estrategia. No se produce lo que Andalaf y Saldias (2006) denominan “la apropiabilidad de la estrategia”.

- La Misión y los Valores son poco concretos, se encuentran vinculados débilmente con los sistemas formales de la organización.
- Las estrategias no bajan en la organización, ni llegan a constituirse en agendas de trabajo que formen parte de las labores habituales de los miembros de la empresa.
- No existe una alineación entre los desafíos estratégicos y los recursos, capacidades y habilidades superiores de la empresa.
- La estructura organizacional no soporta en forma consistente los desafíos derivados de la estrategia.

De esta forma, Andalaf y Saldias (2006) sostienen que, para que una estrategia se implemente con éxito, debe existir una coherencia entre lo que ocurre y lo que debería ocurrir en función a la estrategia definida y esto se logra mediante la influencia de la conducta de las personas al logro de los objetivos de la organización.

Comprendida la necesidad de que las empresas deben tener una estrategia para su negocio, se inicia una nueva fase, la Planificación Estratégica y posteriormente, con un desarrollo más completo, se genera la idea de la Dirección Estratégica, que permite considerar un mayor alcance de variables en el proceso, tales como la estructura organizacional, liderazgo, cultura organizacional, los recursos humanos en su coordinación y movilización y factores externos, como las características de la competencia, la estructura del sector, las condiciones económicas generales, la evolución de la economía, etc. Por lo tanto, la Dirección Estratégica se genera con el objetivo de abarcar la totalidad del problema estratégico, donde el recurso humano es un factor relevante, como dice el consultor Dave Ulrich (citado por Inoue, 2006), los recursos humanos son pilares de la estrategia, esto tiene sentido porque fundamentalmente son las personas las que llevarán a cabo la implementación de la estrategia.

Para transformar a las personas en actores fundamentales en el cumplimiento de la estrategia, se deben realizar acciones de alineamiento estratégico, esto se refiere a las acciones de gestión organizacional que permiten que las personas se dirijan como un conjunto unificado a los objetivos estratégicos que la organización quiere conseguir, sosteniendo la responsabilidad de ejecutar lo planificado para el cumplimiento de los objetivos del negocio y los procesos de trabajo, dirigiéndolos a la obtención de resultados favorables para todos los grupos de interés.

GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LOS RECURSOS HUMANOS

Revisado el concepto formal de lo que es la estrategia, se considera importante la simple, pero comprensible definición que establece que la “Estrategia tiene dos significados fundamentales. En primer lugar, mirar hacia el futuro. Es decidir dónde quiere ir y qué tiene que hacer para llegar allí” (Armstrong, 2008). El mismo autor lo explica al decir “Esto es lo que queremos hacer y así es como tenemos la intención de hacerlo”.

Se entiende la gestión estratégica de los recursos humanos como un enfoque que define como las metas de la organización se logran a través de las personas, mediante la planificación estratégica y la integración de políticas y prácticas de gestión.

El propósito de las estrategias de recursos humanos es de articular lo que la empresa quiere hacer con respecto a sus políticas de recursos humanos y prácticas de gestión, en el presente y en el largo plazo, pero se debe entender que éste no debe ser un proceso aislado, es un proceso integrado. Una clara definición conceptual, indica: "La premisa central de la teoría estratégica de gestión de recursos humanos es que su desempeño exitoso depende de un buen ajuste o la alineación entre el negocio y estrategia de recursos humanos." (Batt, 2007, citado en Armstrong, 2008)

Una estrategia de recursos humanos eficaz es aquella que cumple con los objetivos que define lograr. De acuerdo a lo indicado por Armstrong (2008), debe contener los siguientes criterios:

- Debe satisfacer las necesidades del negocio.
- Se debe basar en un estudio y análisis detallado.
- Es coherente e integrada, con componentes que se ajustan y apoyan mutuamente.
- Considera las necesidades de los gerentes de línea, de los empleados, de la organización en general y de todos los grupos de interés.

El considerar a los grupos de interés es un aspecto de alta importancia, como Boxall y Purcell (2003, citado por Armstrong, 2008) enfatizan, "la planificación de recursos humanos debe tratar de satisfacer las necesidades de los grupos de actores claves involucrados en la gestión de personas en la empresa. "

Mediante la dirección de su recurso humano es como una empresa consigue una mejor o peor implantación de su estrategia, y por ende obtiene mayores o menores beneficios, es decir, los sistemas de personal afectan el resultado de la empresa y esa influencia positiva o negativa dependerá de cómo se gestionen las siguientes ocho variables. (Maella, 2010).

- 1. Coherencia con el entorno externo:** Los factores externos se caracterizan por no poder ser influenciados por la empresa y son comunes para todas las organizaciones relacionadas. Las prácticas de recursos humanos serán más o menos eficaces en función de la consistencia con la realidad externa que la envuelve, la cual es dinámica y cambiante, por lo cual las políticas para ser eficaces también tendrán que serlo. Cada empresa debe conocer e incluir en

su análisis los factores externos que sean de vital relevancia para ella, por lo tanto, se debe priorizar y jerarquizar los más importantes para la empresa y conocer de qué manera le afectan para así tenerlos en cuenta al momento de definir la estrategia de recursos humanos.

- 2. Coherencia con la situación interna de la empresa:** Los factores internos son específicos y particulares para cada organización y las propias empresas tienen la facultad de poder influir en ellos y modificarlos. Los directivos deben identificarlos y conocer sus grados de influencia para tenerlos en cuenta al momento de diseñar las estrategias y políticas de recursos humanos.

Se cree que gran parte de las deficiencias en la planificación estratégica obedecen a que no existe coherencia entre lo que se planifica y lo que las empresas son a un periodo de tiempo determinado, se entiende en el momento presente donde se genera el proceso de planificación.

- 3. Coherencia con la estrategia de negocio:** Las diversas estrategias competitivas exigen comportamientos determinados los cuales se logran mediante las prácticas de recursos humanos, si éstas se alinean, las empresas serán más eficaces que aquellas que no lo hacen. Sin embargo, las políticas de recursos humanos no deben únicamente tener un papel de subordinación a la estrategia de negocio como facilitadoras de su implementación, sino que ellas mismas deben tenerse en cuenta al momento de definir la estrategia de negocio de la empresa para que sea realista con respecto a las personas que laboran en la organización.

Las exigencias que enfrenta la dirección estratégica en las empresas, en condiciones de alta competitividad en los mercados, indica que no basta con la participación y el ajuste del sistema de recursos humanos con la planeación estratégica, implica que el recurso humano, como tal, sea concebido como parte de la estrategia empresarial (Zapata, 2009).

4. Consistencia interna de las políticas de recursos humanos: los factores más relevantes a la hora de formular una estrategia de recursos humanos se pueden clasificar en secuenciales (hace referencia a los diversos momentos del trabajador en la empresa, desde la selección a la desvinculación) y en transversales (no ligadas al flujo de personas en la organización). Las distintas políticas de personal no se pueden tratar aisladamente, ya que, son interdependientes y si están en consonancia, sus efectos se potencian mutuamente. La consistencia interna incrementa el impacto positivo de las políticas de recursos humanos en los resultados de negocio, además de facilitar una mayor eficacia en la implantación de la estrategia de negocio, facilita la comprensión de la estrategia de la empresa al enviar un mensaje coherente al personal, ayudándolo a entender las políticas de recursos humanos bajo las cuales trabajan.

5. Gestión adecuada de la implantación del sistema: una vez definida la estrategia y los criterios de las políticas de recursos humanos, se debe traducir todo ello en prácticas y acciones concretas para aplicarlas, es decir, implementarlas. Se deben tener en cuenta tres elementos que conducirán a la eficacia y son: 1) la cultura y el estilo de dirección de la empresa, 2) las políticas

informales y 3) la aceptación de las políticas por parte del personal, mandos medios y la alta dirección.

6. Rol estratégico del departamento o función del personal: El posicionamiento del departamento de recursos humanos también impacta en la eficacia de las políticas de gestión de personas y su influencia se da tanto en la definición como en la implantación del sistema de personal, puede posicionarse o constituirse como un departamento técnico/operacional, el que consiste en administrar las políticas de recursos humanos tales como: selección, evaluación, desarrollo y retribución; o como uno estratégico que consiste en la definición y desarrollo de un sistema de personal que apoye la consecución de los objetivos del negocio.

La dirección general espera de la función de recursos humanos que sea capaz no sólo de reducir costos sino también que pueda contribuir a alcanzar los objetivos de negocio mediante una mejora de la productividad de las personas y de los equipos de trabajo. En la medida que esto sea una realidad, con resultados medibles, el departamento de recursos humanos se posicionará definitivamente como un área estratégica que ayudará a la organización a desarrollar su visión y a cumplir sus metas (Arias y Puertas, 2011).

El consultor Dave Ulrich (citado en Inoue, 2006) ha señalado en una entrevista para la revista Learning Review Latinoamérica, que ha sido un gusto ver que tantas empresas de primera línea hayan sabido articular la importancia de las personas, las prácticas de recursos humanos, y las capacidades de la organización. Cuando las empresas implementan buenas medidas de recursos humanos, se focalizan en "pilares de estrategias" y no en "acciones". Estos pilares son aquellas cosas que necesita una organización para crear

una estrategia de recursos humanos; son asimismo los intangibles que valoran los inversores. Por esta razón, cuando las empresas utilizan prácticas de recursos humanos de manera estratégica, agregan valor a los inversionistas lo cual se ve reflejado en el precio accionario, al cliente por medio de la porción de mercado, a la gerencia de línea a través de la ejecución de la estrategia, y al personal mediante la competencia y el compromiso (Inoue, 2006).

La misión estratégica de la función de recursos humanos es la de impulsar la definición e implementación de un sistema que apoye la estrategia de negocio de la empresa y que constituya por sí misma en una ventaja competitiva sostenible.

7. Competencias necesarias de los profesionales del departamento

de recursos humanos: resulta relevante que los profesionales de recursos humanos y especialmente el responsable del área, cuenten con las competencias necesarias, sobre todo que tengan conocimiento del negocio y sean capaces de implantar con eficacia un sistema de personal.

8. Seguimiento, adaptación y mejora continua del sistema:

es fundamental para el éxito de la relación entre resultados de negocio y estrategia de recursos humanos. El seguimiento implica analizar periódicamente las consecuencias de la implementación de políticas para lo cual es necesario determinar indicadores de progreso tales como rotación, absentismo, promociones internas, beneficios, productividad, etc. Se deben implementar las mejoras necesarias para su adaptación y mejora continua.

Algunos de los factores revisados pueden ser relevantes para algunas empresas y no para otras y/o una combinación de factores, lo

importante es que la administración superior los debe conocer en detalle o en su defecto, detenerse en generar el análisis para establecerlos de acuerdo a su realidad.

PROBLEMAS PARA IMPLEMENTAR LA ESTRATEGIA

Desde el punto de vista de recursos humanos, se pueden encontrar los siguientes riesgos de fracaso en la implementación de una estrategia (Guerras y Navas, 2007):

- Comunicación pobre de las tareas y actividades clave para la implantación e ineficaz coordinación de las mismas.
- Insuficientes capacidades de los empleados implicados así como un escaso entrenamiento e instrucción de los empleados de los niveles inferiores.
- Inadecuado seguimiento de las actividades.
- Inadecuada dirección y liderazgo por parte de los directivos del departamento de recursos humanos.

Para evitar lo anterior, se deben instalar sistemas de control que permitan hacerse cargo de los compromisos que asumen los integrantes de una organización. Es primordial instruir adecuadamente al personal, ya que, toda la estrategia requiere el compromiso e involucramiento de todos los miembros de la organización.

Mintzberg (1994), señala que “las causas subyacentes de los problemas de hacer que la planeación funcione, rara vez son las deficiencias técnicas del proceso de planeación o los enfoques analíticos; constituyen, más bien, problemas de la naturaleza humana”. Por esta

razón se ha definido un sin número de veces los peligros de la planeación de los cuales sobresalen dos:

- La ausencia de apoyo a la planeación por parte de la alta dirección
- Un clima en la organización no acorde con la misma.

Para Mintzberg (1994), los riesgos más comunes en la planeación organizacional son:

- La suposición de la alta dirección de que puede delegar la función de planeación a un planificador.
- Al directivo le absorben tanto los problemas emergentes que dedica un tiempo insuficiente a la planeación a largo plazo, y el proceso se desacredita entre los otros funcionarios del staff.
- Error en el desarrollo de metas factibles, como una base para la formulación de planes a largo plazo.
- Omisión en asumir el compromiso en el proceso de planeación de la mayoría del personal de línea.
- Falla al usar los planes como estándares en la valoración del desempeño administrativo.
- Descuidar el fomento de un clima en la empresa que favorezca, a la planeación.
- Asumir que la planeación corporativa de gran alcance es algo ajeno al proceso completo de administración.
- Inyectar demasiada formalidad al sistema, que le haga falta flexibilidad, fluidez y simplicidad, restringiendo la creatividad.
- Omisión de la alta dirección de revisar con las cabezas departamentales y divisionales, los planes a largo plazo que han desarrollado.
- El rechazo continuo de la alta dirección de los mecanismos formales para tomar decisiones intuitivas que parecen entrar en conflicto con los planes formales.

EL COMPROMISO CON LA PLANEACIÓN

No sólo basta con que la administración se sienta representado por la planeación estratégica sino también es necesario que ésta se represente con la administración; que el compromiso con la planeación, genere un compromiso con las estrategias y que la propia naturaleza de la planeación favorezca por sí misma el compromiso administrativo (Mintzberg, 1994).

Se recomienda para evitar riesgos y problemáticas al momento de implantar una planificación estratégica para aquellos que conducen y lideran, lo siguiente:

- Preparar a los integrantes a salir de sus creencias y actitudes negativas ya que los limitan a la cercanía con la planificación. Se deben eliminar temores y ayudar al resto a percibir la realidad como una oportunidad y un desafío a las capacidades de cada individuo.
- Realizar un diagnóstico de la situación actual, identificando fortalezas y debilidades de la organización y de cada área, apoyarse en las fortalezas y potenciarlas, aquellas en las que les permitieron avanzar en los proyectos más significativos. En este punto es clave la retroalimentación.
- Crear un proyecto con sentido, un futuro propicio, realista y positivo, ojalas con aportes de cada miembro de la organización. Las personas pueden proponer ideas y actitud valiosa para aportar. En este punto se le entrega la oportunidad de expresarse, esta acción permite el compromiso de los trabajadores.

Los puntos descritos anteriormente deben ser monitoreados y reconocidos por parte de la alta dirección con el fin de demostrar con hechos concretos que lo que se espera realizar es un logro de todos en conjunto.

RECURSOS HUMANOS Y GENERACIÓN DE VALOR

La generación del valor se produce en la medida que el conocimiento de la estrategia de la empresa es clara y se le da la correcta importancia a la unidad responsable de los recursos humanos. Para generar esta claridad se requiere que el diseño organizacional esté acorde a la empresa. Anteriormente, se comentaban los aspectos de la coherencia y se detallaban ocho variables significativas relacionadas con la estrategia.

La generación del valor también se relaciona con el liderazgo de la administración superior y por sobre todo del entendimiento y comprensión del rol del recurso humano, donde el factor y el desarrollo de las competencias es un tema muy relevante.

Resulta importante señalar que el valor se define más desde el punto de vista del receptor que desde el punto de vista del emisor (Ulrich, 2006), este concepto es clave, porque si se piensa o se planifica generar valor en función de nuestras necesidades y objetivos, se corre el serio riesgo de que el trabajo realizado no genere valor al no considerar las reales necesidades de los “clientes” de recursos humanos. Es importante detenerse y meditar sobre este punto, de lo contrario todo el trabajo realizado, el esfuerzo y las buenas intenciones tendrán un aporte igual a cero.

Brockbank y Ulrich (2006) han identificado cinco factores claves para determinar el aporte de los recursos humanos en la generación del valor:

- 1. Realidades externas del negocio:** Hay que centrarse en los grupos de interés, desde la perspectiva externa se debe conocer y comprender a los stakeholders y se debe comprender la realidad externa (factores económicos, legales y demográficos) del negocio, lo cual permite que las prácticas de recurso humano se ubiquen en dicho contexto. El conocimiento de estas situaciones permiten

generar la base de la transformación de los recursos humanos para generar valor y permite también la adaptación rápida a los actuales escenarios de cambios.

- 2. Grupos de interés internos en la organización (shareholders):** La satisfacción de los grupos internos se sustenta por su interés en los “entregables” (resultado) y no en las actividades, en ese contexto el valor se genera por el entendimiento de lo que se espera de los recursos humanos más de lo que ellos hacen. Por lo tanto, es importante conocer las capacidades y el resultado que se entrega, es decir, lo que reciben del trabajo que realiza recursos humanos.
- 3. Prácticas de recursos humanos:** Si bien existen infinitas prácticas, Brockbank y Ulrich (2006), se centran en cuatro flujos de acciones de recursos humanos que son: personas, rendimiento, información y trabajo, todas generan el valor requerido cuando están alineadas con la estrategia del negocio, aun cuando existen diferencias de las prácticas que cada organización ejecuta, los autores las describen como “pilares culturales” de la empresa, por lo que el valor se genera en la medida que exista alineamiento de dichas prácticas con los objetivos y necesidades de la empresa.
- 4. Departamento de recursos humanos ó Función de recursos humanos:** En el planteamiento de los autores, se define que la función de recursos humanos en el interior de la empresa, debe ser considerada como una unidad de negocio dentro de la misma, por lo que requiere su propia estrategia y una estructura que aporte valor, ambos conceptos permitirán que los recursos humanos generen el valor donde más lo requieran.
- 5. Profesionalidad de recursos humanos:** Cada profesional de recursos humanos debe aprender a desempeñar un papel concreto

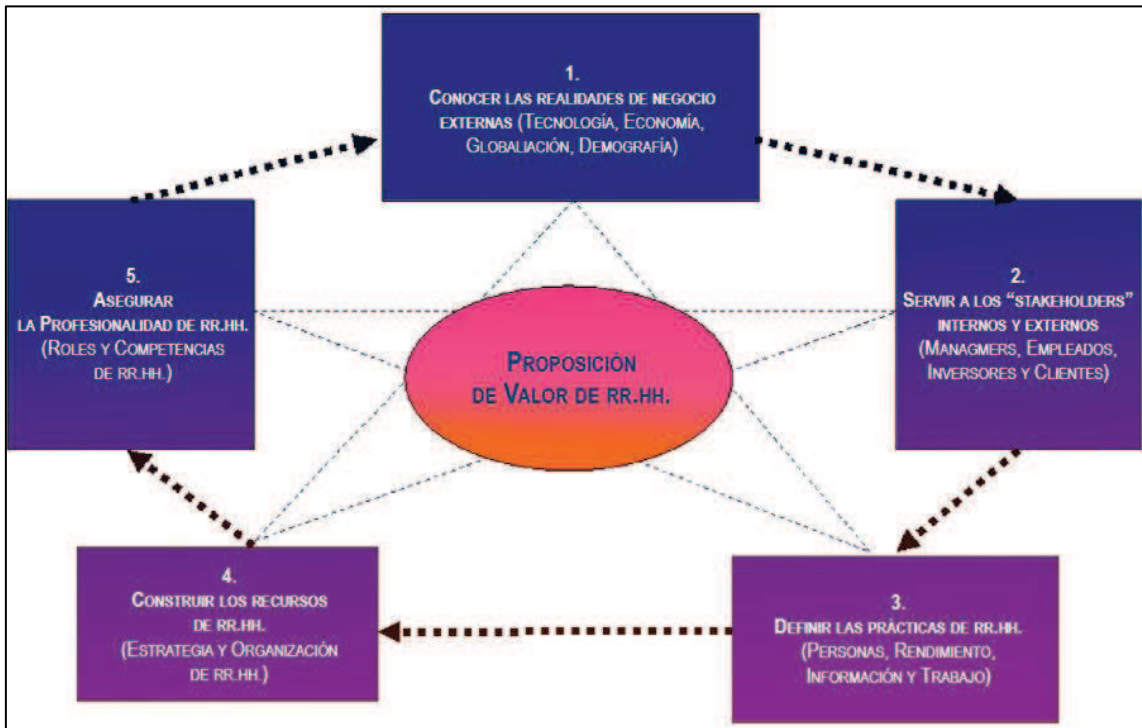
dentro de la empresa y dominar sus capacidades para aportar valor. Los roles representan lo que hacen las personas y las competencias cómo lo hacen, en ese contexto el tener un papel claramente definido y competencias diversas permitiría la generación de valor, factores relevantes son: la formación continua, el desarrollo y reciclaje.

Brockbank y Ulrich (2006), proponen las siguientes competencias:

- Capacidad estratégica: Los profesionales de recursos humanos deben ayudar a materializar la estrategia de la empresa.
- Credibilidad personal: Deben ganarse la confianza de aquellos por los cuales se presta el servicio.
- Dominio de la gestión de recursos humanos: Deben convertirse en experto en el dominio elegido.
- Conocimiento del negocio: Deben conocer en detalle el negocio en el cual la empresa se encuentra.
- Capacidad para maximizar la utilización de sistemas de información de recursos humanos y el mejor uso de la tecnología a disposición.

La siguiente figura da una visión general de cómo se entiende la generación del valor:

Figura 1: Resumen de la Generación de Valor



Fuente: Brockbank y Ulrich (2006)

Este esquema propone que cada uno de los cinco elementos hace eficaz al recurso humano y deben ser considerados en la proyección futura de la empresa, representa la base de transformación de los recursos humanos para generar valor al estar directamente alineados con la estrategia del negocio.

La propuesta para la generación de valor de los recursos humanos considera producir un efecto positivo en los resultados de la organización, donde una correcta planificación estratégica de los recursos humanos se puede transformar en una ventaja competitiva. Esta propuesta concibe la idea que en la medida que la administración, la operación y el trabajo de recurso humano se encuentre sistematizado o en su defecto externalizado, todo lo demás que se realice debe generar valor, esto incluso se hace extensivo a las inversiones en recursos humanos.

No se debe desatender el principio que la generación de valor está asociado a lo que la parte interesada espera recibir y bajo este concepto, recursos humanos debe responder a las necesidades de los receptores de su trabajo, en este caso sus clientes internos y externos.

¿CÓMO SE PUEDE EFECTUAR LA ALINEACIÓN ESTRATÉGICA?

La consultora Elena Maisch (2007) sostiene que “estamos en el punto que las organizaciones ya consideran que la alineación de los recursos humanos a la estrategia es imprescindible para la generación de valor pero aun no se puede medir específicamente el aporte de valor que generan, pero se ha logrado descubrir que la estrategia de la organización sólo se cumple si todos los recursos humanos la conocen y comprenden y que este proceso de alinearnos en conjunto en dirección de la estrategia resulta clave para el éxito organizacional”.

Los trabajadores comprenden que sus capacidades contribuyen a marcar la diferencia (ventaja competitiva) de la empresa. La generación de ventajas competitivas a partir de la intervención de los recursos humanos, requiere que la empresa reconozca que las posibilidades de ser competitivos en un mercado, este ligada y depende del aporte adicional y extraordinario del recurso humano con el que cuenta. (Zapata, 2009).

Por su parte, el área de recursos humanos puede (y debe) contribuir a la consecución de resultados a través de una gestión estratégica que facilite el desarrollo de capacidades para la organización, alineándose a la estrategia del negocio, lo cual es fundamental para ayudar a la organización a conseguir sus metas y permanecer competitiva. (Sales 2002).

Para lograr lo anterior, es necesario que los profesionales de recursos humanos tomen conciencia de su nueva posición y comiencen a adoptar el rol de socios estratégicos y dejen de enfocarse en las tareas administrativas tradicionales que si bien son necesarias, no agregan valor a la estrategia del negocio.

Dave Ulrich (citado por Alles, 2010) sostiene que los profesionales de Recursos Humanos cumplen con el papel de socio estratégico cuando tienen la capacidad de traducir la estrategia empresarial en acción y se logra al superar cinco desafíos:

- 1. Evitar que los planes estratégicos junten polvo en un estante:** implica dar a conocer los planes a toda la organización y ponerlos en acción.
- 2. Crear una tarjeta de puntuación equilibrada:** referida a una especie de tarjeta que sirva a las relaciones de los distintos grupos de interés, como forma de esquema de desempeño en relación a los procesos utilizados en una organización.
- 3. Alinear los planes de recursos humanos con los planes empresariales:** actualmente la generación de planes estratégicos en las empresas se basan en los resultados tales como las matrices de riesgo o los controles de procesos, sin embargo, las políticas en materia de recursos humanos son una especie de agregado que tiene como fin demostrar a los empleados que son parte integral de la organización y que ésta se preocupa de su bienestar.
- 4. Evitar las salidas fáciles:** Hoy en día herramientas como el benchmarking han tomado un gran realce, se copian y recrean experiencias que han tenido éxito en otras organizaciones, pero hay que tener cuidado porque no siempre las condiciones son las adecuadas para generar los mismos efectos en otras empresas.

5. Lograr que la firma preste atención a las capacidades: Resulta relevante generar valor en el aspecto de la capacidades tanto individuales como grupales. Las capacidades hacen referencia a lo que una firma es capaz de hacer para lograr su estrategia.

En segundo lugar, es necesario que los profesionales del área sean expertos en herramientas de gestión estratégica de recursos humanos tales como Gestión por Competencias, Trabajo en Equipo, Administración por Objetivos, Evaluación del Desempeño y Remuneración Variable, entre otras, además de conocer y manejar sistemas de control de gestión tales como el Balanced Scorecard, de manera tal de facilitar la medición del grado de ajuste a la estrategia del negocio.

Para alinear a las personas a la estrategia de la organización, se deben establecer estrategias de recursos humanos eficaces pero además la dirección general de una empresa debe asignar a la gestión de personas el valor estratégico que le corresponde. De otra forma, la empresa no logrará entrar en la división de las empresas excelentes. (Ariño y Maella, 2004).

Ulrich (2006) señala que alinear al recurso humano a la estrategia, ayuda a la empresa de tres maneras:

- La empresa se adapta al cambio rápidamente pues se acorta el tiempo desde la concepción y la ejecución de la estrategia.
- Se responde a la demanda de los clientes de mejor manera porque las estrategias de servicio al cliente se han traducido en políticas y prácticas específicas.
- La empresa puede lograr un mejor desempeño financiero al ejecutar su estrategia de manera más efectiva.

MODELOS DE ALINEACIÓN DEL RECURSO HUMANO CON LA ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL

Los actuales modelos de gestión organizacional como el planeamiento estratégico, el cuadro de mando integral, la gestión del conocimiento, la gestión del talento, la gestión de la calidad, la gestión de competencias y el capital intelectual presentan un denominador común: todos buscan la alineación entre los recursos humanos y la gestión organizacional manejando cada uno enfoques, objetivos y estrategias propios. (Maisch, 2007).

Para poder entender el manejo del tema y su importancia es necesario precisar en primer lugar que es lo que propone cada modelo para efectuar alineación, sostenibilidad y competitividad en la gestión organizacional. La figura 2 muestra este análisis:

Figura 2: Modelos de Alineación Estratégica

Modelo	Objetivo de gestión	Enfoque	Aporte	Beneficios
Planeamiento estratégico	Planear las acciones organizacionales en alineamiento a su visión y misión	Plan	Planeamiento organizacional	Contar con una planificación que permita conseguir objetivos estratégicos
Tablero de mando	Efectuar una gestión estratégica balanceada	Plan, Proceso, Resultado	Liderazgo gerencial efectivo	Mejorar resultados financieros en base a una gestión balanceada
Gestión de Conocimiento	Optimizar recursos y añadir innovación a	Plan, Proceso,	Generación de espiral de	Convertir el conocimiento en

	procesos y resultados	Resultado	conocimiento	valor
Gestión del Talento	Liderar el mercado	Plan, Proceso, resultado	Atracción y retención de los mejores talentos	Generar creatividad e innovación
Gestión de competencias	Conducir a la organización al éxito	Plan, Proceso, Resultado	Conseguir mayor competitividad organizacional	Orientar al éxito organizacional
Gestión de Calidad: Premio Malcolm Baldrige	Competir en mercados globales	Proceso	Efectuar procesos de gestión en base a normas de excelencia	Alcanzar competitividad global
Gestión del Capital Intelectual	Contabilizar y capitalizar las perspectivas de capital humano, clientes, etc.	Resultado	Ampliar la base de activos con los intangibles	Aumentar el valor financiero de la organización

Fuente: Maisch, 2007

A continuación se describen cada uno de los modelos de alineación estratégica (Maisch, 2007):

- 1. El Planeamiento Estratégico:** Algunos autores lo definen como el conjunto de actividades formales dirigidas a producir una formulación estratégica, otros autores sostienen que cuando se establece un sistema de planeamiento estratégico se produce una gran demanda de información que debe ser suministrada por las diversas áreas operativas de la organización. En efecto, una de las tareas del Planeamiento Estratégico es establecer metas concretas para cada unidad de la organización, y a medida que se cumplen, la

alta dirección puede asegurar que la empresa avanza en la dirección deseada.

Todos en la empresa se involucran con la estrategia general, como consecuencia el establecimiento de un sistema formal de planeamiento estratégico al ser parte de la formulación e implementación de la estrategia que conducirá a la empresa al cumplimiento de los objetivos planteados para un período determinado. A su vez estos objetivos establecidos son estratégicos en la medida en que van a producir para la organización una ventaja competitiva sostenible.

2. Tablero de Mando: Kaplan creó el tablero de mando en el año 1997, el cual se fundamenta en alcanzar la alineación estratégica en la empresa de arriba abajo, comenzando por el equipo ejecutivo.

La construcción y el compromiso del equipo ejecutivo son una parte esencial para obtener beneficios procedentes del cuadro de mando, pero son sólo el primer paso. Para obtener el máximo beneficio, el equipo ejecutivo debe compartir su visión y estrategia con toda la organización y con los agentes exteriores claves.

Al comunicar la estrategia y vincularla a las metas personales, el cuadro de mando crea una comprensión y un compromiso compartido entre todos los participantes de la organización. Cuando todos comprenden los objetivos a largo plazo de la unidad de negocio, así como la estrategia para alcanzar estos objetivos, todos los esfuerzos e iniciativas de la organización pueden alinearse con los procesos necesarios.

Los individuos pueden ver la forma en que sus acciones particulares contribuyen a la consecución de los objetivos de la unidad de negocio.

La alineación de una organización como una visión compartida y una dirección común, es un proceso complejo y se deben utilizar tres mecanismos diferenciados:

- Programas de comunicación y formación
- Programas de establecimiento de objetivos
- Vinculación del sistema de incentivos

3. La Gestión de Conocimiento: Se basa en el Modelo de Nonaka-Takeuchi 1999 que actualmente es el más completo para efectuar gestión de conocimiento. Nonaka y Takeuchi proponen un estilo de administración de centro-arriba-abajo, que resulta más adecuado para crear conocimiento organizacional que los modelos tradicionales.

En este modelo, los ejecutivos del nivel medio desempeñan el papel central en la administración del proceso de creación de conocimiento, tomando la iniciativa para involucrar a los ejecutivos que se encuentran “arriba” en la escala organizacional, así como a los empleados de primera línea que se encuentran “abajo” en la organización. Su importancia no se basa en la posición en la estructura organizacional o en el estatus que puedan tener, se basa principalmente en el rol que desempeñan. Mientras que los ejecutivos de alto nivel proveen la dirección hacia donde la empresa debe dirigirse, los ejecutivos de nivel medio desarrollan conceptos más concretos que los empleados de la línea frontal pueden entender y aplicar.

Por tanto, el lograr la alineación consistirá en que los tres grupos logren conciliar sus posiciones a través del modelo de gestión del conocimiento que permite plantear y trabajar juntos las estrategias, difundirlas por toda la organización y lograr que se convierta en conocimiento tanto personal como organizacional.

4. La gestión del talento: La Gestión del Talento según lo define la Consultora Hay Group, de España, es un enfoque estratégico de dirección cuyo objetivo es obtener la máxima creación de valor para el accionista, el cliente, el profesional y la sociedad. La gestión del talento se realiza captando, desarrollando y reteniendo al talento individual para que se expanda y se convierta en talento organizativo. Este talento es el que se alinea poniéndose al servicio de la estrategia, los clientes, el mercado y el entorno.

La captación o retención del talento dependerá de la estrategia de cada empresa y podrá medirse a través de la rotación no deseada y del aporte de valor de los profesionales. La empresa debe establecer una estrategia clara para que el talento individual pueda aportar valor y a la vez le brinde una serie de facilitadores que le permitan ser reconocido como talento y se comprometa con el logro de la estrategia. Los facilitadores permitirán también que el talento individual pase a ser talento organizativo. Si no sucediera así el talento pierde motivación y compromiso y se va a otra empresa donde pueda desplegarlo.

Entre estos facilitadores para la atracción y retención del talento se encuentran:

- El clima de la organización
- El liderazgo organizacional
- La cultura

- Los sistemas de dirección
- Los sistemas de relaciones
- La retribución

5. Gestión de Competencias: Este modelo sostiene que las empresas que prosperarán serán aquellas que enfoquen sus recursos hacia actividades que impulsan la creación de valor. Para hacer que esto suceda, todas las personas que integran la empresa deben comprender como contribuyen a crear valor para el accionista. Los directores de todos y cada uno de los niveles de la empresa deben conocer las capacidades y competencias fundamentales de ésta antes de decidir si los mercados en que compiten son o no atractivos.

Cada empresa debe definir las competencias que considere necesarias para desarrollar su ventaja distintiva y cumplir con su misión. Una vez definidas las competencias, la empresa debe diseñar un sistema de evaluación de éstas que permita detectar las carencias y necesidades de desarrollo de sus directivos, de esta forma estarán más capacitados para afrontar los continuos retos que el entorno vaya presentando.

Las competencias directivas se clasifican en tres grupos:

- **Competencias Estratégicas:** se refieren a la capacidad de un directivo para relacionarse con el entorno externo de la empresa. Se consideran la visión del negocio, la resolución de problemas, la gestión de recursos, la orientación al cliente, la red de relaciones efectivas y la negociación.
- **Competencias Intratégicas:** se relacionan con el manejo del entorno interno de la organización y entre ellas se encuentran la

comunicación, la organización, la empatía, la delegación, el coaching y el trabajo en equipo.

- **Competencias de eficacia personal:** se refieren a los hábitos de una persona con su entorno entre los que se encuentran la proactividad, el autogobierno, la gestión personal y el desarrollo personal.

6. Gestión de la Calidad: Este modelo pretende que los procesos de la organización se orienten hacia un objetivo estratégico organizacional donde el resultado de la organización dependerá del alineamiento de sus procesos. La gestión de calidad se logrará si:

- Se gestionan todos los procesos organizacionales: liderazgo, clientes, personas, planeamiento, etc., de una manera eficiente y eficaz. Estos procesos deben estar alineados con los objetivos organizacionales.
- La empresa es capaz de generar resultados integralmente (financieros, de clientes, de personas, de accionistas, etc.), con base a la aplicación de métodos eficientes para gestionar los procesos de la organización.

Los modelos de excelencia en gestión buscan evaluar la calidad de los procesos de una organización y los resultados alcanzados con dichos procesos. El modelo utiliza siete criterios para evaluar la excelencia en la gestión los que deben estar acompañados por datos y hechos cuantitativos y cualitativos. Estos criterios son: Liderazgo, Planeamiento Estratégico, Orientación hacia el cliente y el Mercado, Información y Análisis, Orientación hacia el personal, gestión de procesos y resultados.

7. Gestión del Capital Intelectual: Este modelo se basa en la idea de que el verdadero valor del rendimiento de una empresa está en su capacidad de crear valor sostenible persiguiendo una visión de negocio y su resultante estrategia.

Ochoa, Prieto, y Santidrián (2007), sostienen que el capital intelectual estaría integrado por la posesión de conocimiento, experiencia aplicada, tecnología organizativa, relaciones con clientes y destrezas profesionales que ofrecen a la empresa una ventaja competitiva en el mercado.

Los recursos intangibles, sí pueden contribuir en mayor grado al sustento de las ventajas competitivas ya que son más difíciles de identificar, transferir, duplicar, en definitiva de imitar, estos activos intangibles se les denomina “Capital Intelectual”. (Meroño y Sabater, 2002).

En términos amplios, el capital intelectual es la habilidad para transformar el conocimiento y el resto de activos intangibles, en recursos generadores de riqueza tanto para las empresas, como para los países. Según Leif Edvinsson (citado en Meroño y Sabater, 2002), director de capital intelectual de Skandia ASF, el capital intelectual es la posesión de conocimientos, experiencia aplicada, tecnología organizacional, relaciones con clientes y destrezas profesionales que dan a una empresa una ventaja en el mercado.

Meroño y Sabater (2002), sostienen que se pueden identificar dos categorías generales de capital intelectual. Aquellos recursos intangibles que poseen los miembros de la organización y los recursos intangibles que son propiedad de la organización. Existe bastante acuerdo al designar a los primeros como “capital humano”, no observándose tanta coincidencia en relación con el segundo tipo

de recursos, pudiendo ser clasificados en capital estructural y relacional.

El capital estructural representaría la parte del capital humano sistematizada e internalizada por la organización. Respecto al capital relacional, representa el valor que tiene para la organización el conjunto de relaciones que mantiene con el exterior, habiendo sido también designado como capital social. En definitiva se pueden distinguir tres componentes del Capital Intelectual: capital humano, estructural y relacional. Para cada uno, se deben establecer las variables más importantes construyendo un sistema de indicadores que será objeto periódico de seguimiento a través de informes de capital intelectual.

MODELO SIMPLE DE ALINEAMIENTO DE LOS RECURSOS HUMANOS

Relacionando los aspectos teóricos con la experiencia laboral y reconociendo el rol fundamental de los recursos humanos en el cumplimiento de la estrategia para la consecución de los objetivos a cumplir por las organizaciones, se propone un Modelo Simple de Alineamiento de los Recursos Humanos a la Estrategia del Negocio, que contempla los aspectos mínimos que toda empresa debería considerar para lograr el alineamiento requerido de su recurso humano:

- 1. Conocer la empresa y la organización:** Se debe conocer “la anatomía de la empresa”, debe existir una clara comprensión del tipo de empresa, qué hace, quiénes son sus clientes, sus grupos de interés (internos y externos), cuál es su mercado, el comportamiento del mercado presente y la proyección futura, la competencia y las diferencias que tienen respecto a nuestras

capacidades. Este conocimiento debe existir en todos los niveles y por todas las personas de la empresa, si no se conoce es difícil que se entienda el objetivo más simple que se pueda definir.

- 2. Proyección:** el conocer el tipo de empresa y el mercado en que se desenvuelve, permite establecer qué empresa es hoy (presente) y qué empresa quiere ser (futuro), esto permite que las personas se sientan parte de los logros actuales de la empresa y sean conscientes de que su trabajo permite proyectar el futuro, del cual también serán parte.
- 3. Ventaja Competitiva:** implica un análisis muy relevante determinar el o los factores que hacen única a la empresa, porque en función de esta ventaja la organización debe definir su planificación estratégica. Todas las personas deben conocer la ventaja distintiva de su organización, porque les permite comprender de mejor forma la organización en la que se encuentran y explicar por qué es diferente a otras del mismo rubro.
- 4. Clara definición de objetivos:** si los puntos mencionados con anterioridad no están determinados o identificados, los objetivos que se definan no serán estratégicos o lo que es peor, estarán mal definidos.

Existiendo una definición clara de los objetivos en los niveles más altos de la organización, se puede planificar las diversas acciones para el cumplimiento de los mismos. En función del objetivo estratégico, se debe en cada nivel y subnivel de la organización definir objetivos más específicos (para aportar al cumplimiento del objetivo mayor), las personas de acuerdo a su

nivel de responsabilidad se deben comprometer en el cumplimiento de las metas.

- 5. Comunicación:** este es un factor clave, se debe comunicar a todos los niveles organizacionales cuales son los objetivos definidos y cómo se pretenden cumplir. En la medida que exista una buena comunicación, se genera encadenamiento de información horizontal y vertical que da el soporte requerido para la implementación de la estrategia definida y permite que las personas entiendan el sentido de lo que se está haciendo y cuál es el rol que ellos cumplen en el logro de los objetivos.

- 6. Capacidades y competencias:** son un factor de éxito en el cumplimiento del alineamiento. Al existir conocimiento de la organización, proyección en el tiempo, objetivos claros y una comunicación eficiente, las capacidades y competencias se relacionan en forma directa con la implementación de la estrategia y el aseguramiento de que los objetivos serán alcanzados. Las capacidades se centran en dos aspectos: Capacidad instalada y la capacidad de los recursos humanos. Se entiende por capacidad instalada como la capacidad teórica de producción anual de una planta, la capacidad del recurso humano por su parte, se refiere a las competencias de las personas. Se puede establecer qué se quiere hacer, pero es clave saber cómo se va a lograr, y las competencias actuales y futuras son un factor relevante. Es importante determinar la capacidad actual para dar el soporte que se requiere y si no existen, se deben establecer los mecanismos para dotar de dichas capacidades (capacitación, entrenamiento, coaching, etc.). El esfuerzo se debe centrar en la creación de capacidades que hagan que la estrategia se materialice en el

tiempo, el principio fundamental es preparar a los empleados de hoy para las demandas futuras del negocio.

- 7. Definir indicadores de cumplimiento:** determinar los indicadores adecuados que a la vez sean medibles, permite cuantificar el grado de cumplimiento con lo definido. Es importante medir el resultado, tanto en lo que corresponde a los recursos económicos como al cumplimiento de la gestión.

En la medida que exista una clara comprensión de los indicadores, se facilita la autoevaluación del cumplimiento, de manera de tomar las medidas correctivas en forma voluntaria, más que por un llamado de atención o revisión de la jefatura directa.

Para la definición de los indicadores de cumplimiento se debe considerar todos aquellos factores que reflejen la situación real, concreta y tangible de la organización. Los indicadores financieros y operacionales que son netamente cuantificables, no siempre consideran todos los aspectos o variables que impactan en el resultado de la organización por lo que resulta necesario implementar indicadores que midan al grado de motivación, satisfacción, clima laboral, rotación, ausentismos, absentismo, etc., aun cuando algunos no necesariamente sean cuantitativos.

- 8. Implementar Prácticas en recursos humanos:** se debe procurar desarrollar un conjunto de factores que se consideren como “las mejores prácticas de recursos humanos” con el objetivo de incentivar y retener al personal clave y a la vez, mejorar la competitividad de la empresa. En este contexto, el benchmarking aporta con información útil de cuáles son las mejores prácticas utilizadas, incluso, no se debe limitar al análisis, recopilación o

implantación de prácticas de empresa del mismo rubro, si se determina que una buena práctica aporta valor o al cumplimiento de los objetivos, se recomienda implementarla. Se entiende que estas mejores prácticas deben ser coherentes con las necesidades del negocio.

- 9. Políticas de reclutamiento, selección, diseño de cargos y evaluación de desempeño:** en la medida que existan políticas claras, las personas que están o que se incorporan a la organización podrán agregar valor, sobre todo si tienen las competencias requeridas para desarrollar con efectividad las diferentes actividades asociadas al negocio.

Por otra parte, establecer un sistema de evaluación de desempeño orientado a las competencias, permite detectar brechas para generar mejoras en el desempeño, en este contexto, un efectivo plan de desarrollo del personal, que opere en conjunto con el sistema de evaluación, permite la adquisición de conocimiento, habilidades y aprendizaje continuo.

- 10. Participación en la toma de decisiones:** Las personas dado el conocimiento y el grado de expertise que logran en el desarrollo de su trabajo, las faculta para tomar decisiones efectivas relacionadas con su área. Se recomienda incorporar la práctica de mantener mecanismos para captar opiniones y sugerencias para solucionar problemas desde todo nivel organizacional. Lo anterior, mejora el proceso de toma de decisiones y también incrementa el grado de satisfacción y compromiso del personal al sentirse parte de los resultados.

11. Adaptación al Cambio: este punto se relaciona al grado de flexibilidad de las personas a los cambios que deba implementar la organización. Las empresas están insertas en ambientes dinámicos, donde lo único constante es el cambio lo cual implica que la organización se encuentra en evolución continua y los recursos humanos actuales deben responder en forma rápida a las nuevas condiciones de mercado. Este aspecto se torna eficiente, cuando se promueve la participación y la comunicación ya que al hacer partícipe a las personas de la realidad de la empresa y tengan la claridad respecto a qué deben hacer para cumplir sus objetivos, permitirá que el recurso humano tenga un grado natural de adaptación a las nuevas condiciones.

Considerando todos estos atributos, se podrá alinear efectivamente el recurso humano a la estrategia establecida de manera de alcanzar los objetivos y lograr así el éxito organizacional.

CONSIDERACIONES FINALES

Al momento de implementar un modelo de alineación del recurso humano a la estrategia de la empresa, es necesario considerar los siguientes aspectos:

- Involucrar a la alta dirección con los otros niveles de la organización.
- Definir objetivos claros, alcanzables y conocidos por todos.
- Establecer una estrategia que sustente el cumplimiento de los objetivos.
- Alinear en forma coherente la estrategia de recursos humanos con la estrategia de la empresa.
- Contar con un recurso humano competente y desarrollar las competencias necesarias.

Todo lo anterior debe considerar la comunicación como el elemento articulador e integrador.

Considerando la información revisada, las diversas propuestas de los autores e investigadores consultados, más la propuesta simple respecto a cómo se recomienda que se puede generar el alineamiento del recurso humano con la estrategia de negocio, es evidente que la concepción tradicional del rol de los recursos humanos en la empresa se debe cambiar; primero, centrando el enfoque en los interesados del trabajo de recursos humanos y segundo, focalizando el esfuerzo del trabajo de recursos humanos a aquellas actividades que aportan con valor, esto implica un análisis profundo de las actividades que se realizan, de forma de tomar decisiones concretas sobre aquellas que no generan el valor requerido, este análisis en función de que exista un claro conocimiento de la empresa y una clara definición de su estrategia, comprendiendo que el

soporte principal en la implementación y ejecución de la estrategia es el recurso humano.

REFERENCIAS

- Alles, M. (2010). Cómo relacionar un autor clásico con gestión por competencias. Recuperado el 10 de noviembre de 2011 de Gestión por competencias: <http://www.xcompetencias.com>
- Andalaf Chacur, A., y Saldias Cerda, J. R. (2006). Sistemas de control de gestión, análisis para organizaciones sin fines de lucro . Recuperado el 16 de noviembre de 2011 de Revista Ingeniería Industrial: http://www.cedus.cl/files/cmi_control_gestion.pdf
- Arias, E., y Puertas, F. (septiembre de 2011). El valor de la gestión estratégica del talento y de la externalización de recursos humanos. (S. ORH Grupo Editorial de Conocimiento y Gestión, Ed.) Recuperado el 28 de octubre de 2011, de Observatorio de Recursos Humanos y Relaciones Laborales: <http://lib.hpublication.com/publication/a8b3f230/>
- Ariño, M. A., y Maella, P. (marzo de 2004). El diferencial del éxito. Recuperado el 07 de noviembre de 2011 de IESE: <http://www.ee-iese.com/93/pdf/arino.pdf>
- Armstrong, M. (2008). Strategic human resource management A guide to action. Philadelphia, USA: Kogan Page USA.
- Brockbank, W., & Ulrich, D. (2006). La Propuesta de valor de recursos humanos (Deusto España ed.). Bilbao, España: Harvard Business Press.
- Covey Stephen R. (2007). Human resources as strategic performance partners: six keys to creating a heroic new role for human resources professionals. Recuperado el 10 de enero de 2012 de http://franklincoveyresearch.org/catalog/PANAMA_PORTS_v2_Spanish.pdf
- Guerras, y Navas. (2007). Evaluación e implementación de estrategias. Recuperado el 15 de noviembre de 2011 de

- <http://www.davidvicente.net/campusvirtual/Direccion-Estrategica/Diapositivas/Tema17.pdf>
- Inoue, V. (29 de agosto de 2006). El mundo de los Recursos Humanos desde la óptica de un líder. Recuperado el 09 de noviembre de 2011 de Learning Review Latinoamerica: <http://www.learningreview.com>
- Landeta Rodríguez, J. (2007). Dirección estratégica de los recursos humanos. País Vasco, España.
- Maella, P. (Noviembre de 2010). ¿Cómo establecer una estrategia de recursos humanos eficaz? Recuperado el 02 de noviembre de 2011 de IESE: <http://www.iese.edu/research/pdfs/OP-0181.pdf>
- Maisch Molina, E. (21 de septiembre de 2007). Alineación Estrategica de los Recursos Humanos. Recuperado el 09 de noviembre de 2011 de Mujeres de empresa.com: http://www.mujeresdeempresa.com/relaciones_humanas/070903-alineacion-estrategica-de-los-recursos-humanos.asp
- Meroño Cerdán, A. L., y Sabater Sánchez, R. (n.d.). Creación de valor Empresarial a través del capital intelectual y la gestión del conocimiento. Recuperado el 06 de enero de 2012 de <http://www.um.es/eempresa/inves/GC-CI.pdf>
- Mintzberg, H. (1994). Repensando la planeación estratégica parte 1: riesgos y falacias. Recuperado el 20 de noviembre de 2011 de Gestión y Estrategia: <http://administracion.azc.uam.mx/descargas/revistagye/rv7/rev07trd01.pdf>
- Ochoa Hernandez, M. L., Prieto Moreno, M., y Santidrián Arroyo, A. (Septiembre de 2007). Estado de la gestión del capital intelectual: Evidencia empírica e ideas para la reflexión. Recuperado el 06 de 01 de 2012 de http://www3.uva.es/empresa/uploads/dt_09_07.pdf
- Sales, M. (Noviembre de 2002). Capital humano y estrategia del negocio Alineando el desempeño de los Recursos Humanos hacia el logro de

resultados. Recuperado el 6 de diciembre de 2011, de Capital Humano y Estrategia del Negocio (Performance Management): <http://www.uhu.es/mjesus.moreno/docencia/asignatura-01%20de/TEMA-10/CH%20Y%20ESTRATEGIA.pdf>

Ulrich, D. (2006). Recursos humanos champions (5^a edición ed.). Argentina: Granica.

Zapata Valencia, J. C. (julio-diciembre de 2009). La integración de la dirección de recursos humanos con la estrategia organizacional en las empresas asociadas a Ascort. 17, 277. Recuperado el 26 de octubre de 2011, de Redalyc, Revista Ciencias Estratégicas: http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/pdf/1513/Resumenes/151313682009_Resumen_1.pdf