

# Gestión de Personas y Desarrollo del Talento Humano

Planeación Estratégica de RR.HH.

**Clase 1**

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS MBA

La excelencia no se improvisa



## Clase 1. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE RR.HH.

- **Introducción de la clase:**

En esta clase se explorará cómo las decisiones estratégicas en el área de talento humano pueden impulsar los objetivos organizacionales. Se comprenderá cómo conectar las prácticas de gestión del talento con los planes operativos y las metas corporativas, garantizando que los recursos humanos actúen como un aliado estratégico en la generación de valor. Se reflexionará sobre la diferencia entre objetivos, estrategias y tácticas, y cómo estos conceptos se aplican al diseño y ejecución de planes en las organizaciones.

Se realizará un acercamiento a las principales actividades que se realizan en los distintos subsistemas de recursos humanos, la manera en que se alinean las estrategias del área con las de la organización, se entenderán las razones por las que se consideran estratégicos los recursos humanos y se tendrá clara la diferencia entre operación y proyecto. Esta clase proporcionará herramientas prácticas y aplicables como el análisis de carga de trabajo, que permite identificar y evaluar las demandas laborales asociadas a cada cargo o área, facilitando la asignación eficiente de personal según los objetivos planteados.

**RDA 1: Resultado de Aprendizaje 1.** Planificar estrategias de recursos humanos que integren las prácticas de desarrollo de talento con los objetivos estratégicos de la organización.

- *Criterio de Evaluación 1. Detecta las necesidades actuales y futuras de talento basadas en los objetivos estratégicos de la organización.*

## 1.1. Planeación estratégica empresarial

La Planeación Estratégica Empresarial es una herramienta de gestión que permite:

1. Diagnosticar el entorno externo e interno de una organización (FODA, PESTEL, etc.)
2. Establecer una visión y una misión (se va actualizando en el tiempo)
3. Idear objetivos globales (para toda la organización)
4. Crear, elegir y seguir estrategias generales (estrategias determinadas por cada departamento de la empresa)
5. Asignar recursos para alcanzar las metas de la organización (recursos financieros, humanos, físicos/materiales, etc.)

En resumen, es crear estrategias a fin de aprovechar con eficacia las oportunidades del entorno y encarar las amenazas con base en las fortalezas y debilidades de la empresa. La Planeación Estratégica Empresarial transmite de forma descendente a los distintos departamentos de la empresa los objetivos estratégicos planteados, para que cada área defina la mejor estrategia a aplicar según sea el caso y lo plasme en un Plan Operativo.



**Figura 1.** Descenso de los objetivos estratégicos a los planes operativos

### 1.1.1. Diferencia entre objetivo, estrategia y táctica

- **Objetivo:** es el fin hacia el que se dirige la actividad (Koonts, Weihrich, & Cannice, 2012), es decir, algo específico y relevante que se desea alcanzar en un espacio de tiempo, hacia lo cual se dirigen las acciones y que puede ser medido. Un enfoque para establecer objetivos de manera clara y efectiva es la **metodología SMART**, donde cada letra representa un criterio que los objetivos deben cumplir:

**S - Específico:** El objetivo debe ser claro y concreto, sin ambigüedades.  
*Ejemplo: "Aumentar las ventas de un producto".*

**M - Medible:** Debe ser posible cuantificar el progreso o éxito.  
*Ejemplo: "Incrementar las ventas en un 10%".*

**A - Alcanzable:** El objetivo debe ser realista y posible de lograr con los recursos disponibles.  
*Ejemplo: "Capacitar a 50 empleados en un trimestre".*

**R - Relevante:** Debe estar alineado con los objetivos generales de la organización o proyecto.

*Ejemplo: "Reducir la rotación de personal para mejorar la estabilidad del equipo".*

**T - Temporal:** Debe tener un plazo definido para su cumplimiento.

*Ejemplo: "Lograrlo antes del 31 de diciembre".*

Esta metodología ayuda a que los objetivos sean claros, alcanzables y alineados con los resultados deseados.

- **Enlace video:** *Objetivos SMART – Como fijar y alcanzar tus objetivos*

<https://youtu.be/fPU1zEPR1yY?si=Rm6JrcgBAqAfqeDy>

En este video se explica cómo establecer metas efectivas utilizando el modelo SMART, que se base en cinco criterios que son: S (específicos), M (medibles), A (alcanzables), R (relevantes), T (temporal).

El video utiliza ejemplos prácticos y consejos para mostrar cómo aplicar este método y mantenerse motivado mientras se trabaja hacia los objetivos planteados. Es Ideal para quienes buscan estructurar mejor sus objetivos personales o profesionales.

- **Estrategia:** es la instrumentación de los cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para alcanzar los objetivos (Kooonts, Weihrich, & Cannice, 2012). En resumen, es la forma de alcanzar un objetivo por medio de un plan de acción.
  - **Táctica:** es un plan específico y detallado diseñado para implementar la estrategia (Kooonts, Weihrich, & Cannice, 2012), de tal manera que es el día a día de la estrategia; es decir, las acciones que se han diseñado para conseguir los objetivos planteados.
- **Enlace video:** *Táctica y Estrategia en la voz de Mario Benedetti (poema)*




<https://youtu.be/Pku15u39UxA?si=mlcYkP84zQex1SNY>

En este video Mario Benedetti recita su emblemático poema, donde reflexiona sobre las dos formas de acercarse al amor. La táctica que representa los pequeños pasos y acciones cotidianas, como construir confianza, sonreír y acercarse a la otra persona. La estrategia, por otro lado, es algo más profundo y trascendental: conquistar su corazón para quedarse en él. La narración pausada y emotiva de Benedetti, transmite la esencia romántica y reflexiva del poema, dejando claro la diferencia entre estos dos conceptos.

### **Ejemplo**

El **objetivo** de la empresa es incrementar las ventas en un 30% (de \$50.000 a \$65.000) en los próximos 12 meses, ofreciendo nuevos productos a su cartera de clientes. Las **estrategias** para lograrlo serán 1. contratar nuevos Vendedores; 2. capacitar a todos los Vendedores sobre los nuevos productos; 3. intensificar la campaña de mercadeo de estos productos.

Las **tácticas** para la primera estrategia serán: reclutar, seleccionar y contratar nuevos Vendedores; para la segunda estrategia serán: organizar fecha, lugar, horario, facilitador, de los cursos de capacitación de los nuevos productos; y para la tercera estrategia serán: seleccionar los medios publicitarios, figuras de renombre para promocionar los productos y duración de la campaña promocional.

Diferencia entre Objetivo, Estrategia y Táctica		
Objetivo	Estrategia	Táctica
		
Es el fin hacia el que se dirigen las acciones y puede ser medido.	Es la forma de alcanzar un objetivo por medio de un plan de acción.	Son las acciones o el día a día de la estrategia.

**Figura 2.** Diferencia entre objetivo, estrategia y táctica

### 1.1.2. Plan operativo

El plan operativo se describe como las acciones específicas, los recursos necesarios y los responsables dentro de un período determinado, que permiten implementar las estrategias de la organización, en el nivel operativo o por departamentos.

- **Características:**

- Orientado al corto plazo (generalmente 1 año)
- Se enfoca en tareas específicas asignadas al departamento o área
- Personas o equipos encargados de ejecutar cada actividad (responsables)
- Se determinan los recursos asignados
- Se utiliza métricas para evaluar el cumplimiento del plan (indicadores de éxito)

El propósito de este plan es garantizar que las estrategias definidas en el plan estratégico se traduzcan en acciones concretas y ejecutables a nivel funcional.

El momento en que se determinan las acciones de mejora a realizar, se procede a designar responsables que deben llevar a cabo la estrategia.

Según los señala (Fernández Romero, 2004). Los responsables pueden ser personas o equipos, pero siempre debe quedar claro cuál es el responsable del equipo. Los responsables son asignados en función de varios criterios:

- El conocimiento del tema
- La relación de su función o actividad con el tema

- Las consecuencias de la aplicación de la estrategia sobre su función, etc.

Por otro lado, llevar a cabo una estrategia requiere disponer de recursos humanos, técnicos, materiales, financieros, etc. (Fernández Romero, 2004). Sin embargo, no todas las empresas incluyen dentro del plan operativo la asignación de recursos, sino que suelen registrar esta información dentro del presupuesto anual.

Adicionalmente, se debe establecer un calendario con las fechas de inicio y terminación de las actividades, y de considerarse importante, también determinar hitos o momentos en los que es necesario realizar un análisis sobre el desarrollo de las tareas (Fernández Romero, 2004)

Finalmente, para garantizar una medición clara del cumplimiento de las actividades planteadas, es necesario definir indicadores que reflejen el resultado o producto final que se debe entregar al concluir el trabajo.

## **1.2. Planeación estratégica (operativa) de RR.HH.**

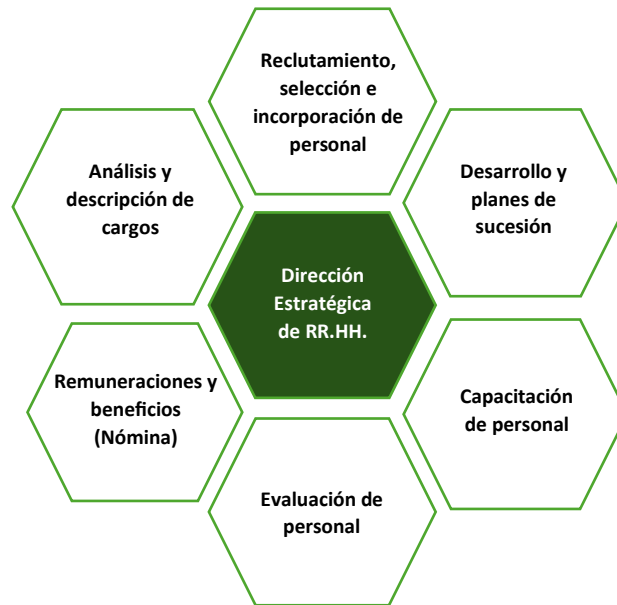
Una de las funciones del departamento de RR.HH. es participar en la Planeación estratégica general de la organización. Deberá, por un lado, planear los costos de su departamento, pero además, y muy importante, podrá aportar, participar y colaborar en el planeamiento general (Alles, 2013)

Por ejemplo, si la compañía decide aumentar su participación de mercado el próximo año, esto puede significar la necesidad de una fuerza de ventas más agresiva, por lo que se requerirá del reclutamiento de nuevas personas, su capacitación, plan de incentivos o comisiones, etc., siendo aspectos relacionados con la función de RR.HH.

Con este ejemplo queda claro que cuando el departamento de RR.HH. trabaja de forma integrada con los otros departamentos de la , puede aportar ideas y soluciones que impactarán posteriormente en los Subsistemas de RR.HH. y, en forma directa, en el personal (Alles, 2013)

### 1.2.1. Revisión general de los subsistemas de RR.HH.

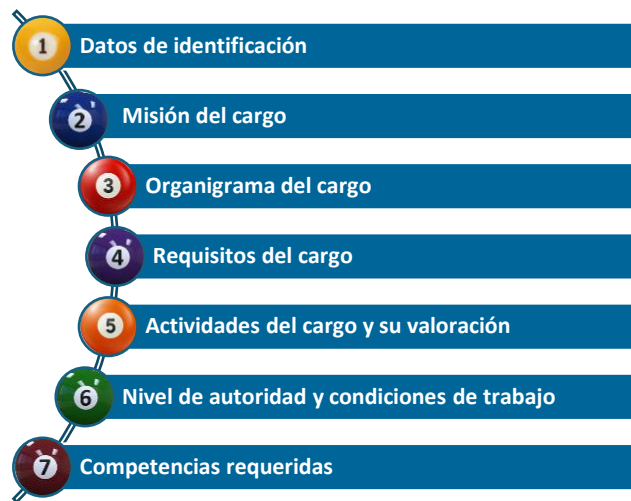
El área de Recursos Humanos, al contribuir a la consecución de los objetivos estratégicos de la organización, se convierte en un pilar fundamental para el éxito organizacional. Su dirección estratégica integra los seis subsistemas clave del área, los cuales son:



**Figura 3.** Dirección Estratégica de Recursos Humanos

**Fuente:** Adaptación (Alles, 2013)

- 1. Análisis y descripción de cargos:** este subsistema es fundamental y es la base de la gestión de Recursos Humanos, ya que se encarga de identificar, documentar y estructurar las responsabilidades, competencias y requisitos asociados a cada puesto dentro de la organización. Este subsistema permite establecer descripciones claras de los cargos, que sirven como base para procesos como la selección, capacitación, evaluación del personal y la definición de estructuras salariales, garantizando una alineación precisa entre los cargos y las necesidades estratégicas de la empresa.



**Fuente 4.** Información que se puede incluir en un perfil de cargo

**2. Reclutamiento, selección e incorporación de personal:** este subsistema abarca todas las actividades relacionadas con la atracción, evaluación y contratación de candidatos para cubrir las necesidades de personal de la organización. Este proceso comienza con la identificación de vacantes y la definición del perfil ideal del puesto, seguido por estrategias de reclutamiento internas y externas, para atraer candidatos calificados. Posteriormente, se realiza la selección mediante herramientas como entrevistas, pruebas psicométricas y técnicas de evaluación. Una vez seleccionado el candidato adecuado, se lleva a cabo su incorporación, que incluye la formalización del contrato, la inducción al puesto y a la cultura organizacional, asegurando una integración efectiva que fomente el compromiso y el rendimiento desde el inicio.



**Figura 5.** Etapas en un proceso de reclutamiento y selección de personal

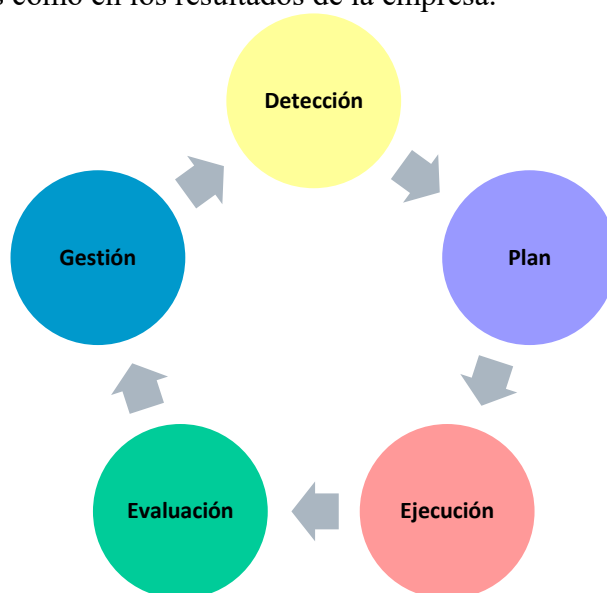
**3. Evaluación de personal:** este subsistema se centra en medir y analizar el desempeño y las competencias de los colaboradores mediante la definición de criterios de evaluación alineados con los objetivos de la organización, el diseño de indicadores claros y la implementación de métodos de evaluación adaptados a las necesidades específicas de la empresa. Los resultados de estas evaluaciones permiten identificar áreas de mejora, planificar estrategias de desarrollo profesional, tomar decisiones sobre promociones, ajustes salariales o desvinculaciones, y reforzar la alineación

entre el talento humano y las necesidades organizacionales, promoviendo una cultura de mejora continua y compromiso laboral.



**Figura 6.** Insumos para una evaluación de personal

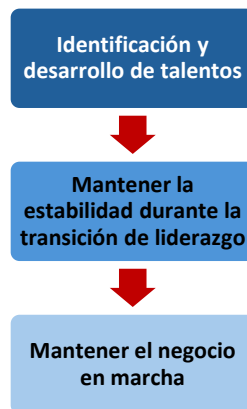
- 4. Capacitación de personal:** este subsistema se enfoca en desarrollar los conocimientos y competencias de los colaboradores para mejorar su desempeño y alinearlos con los objetivos estratégicos de la organización. Incluye la identificación de necesidades de capacitación a través de diagnósticos, el diseño de programas de capacitación adaptados a diferentes niveles y áreas, y la implementación de métodos de aprendizaje y desarrollo de competencias como talleres, cursos, programas en línea o entrenamientos en el puesto. Además, contempla la evaluación de la efectividad de las capacitaciones mediante indicadores de desempeño y retroalimentación, asegurando que las acciones formativas generen un impacto positivo tanto en los colaboradores como en los resultados de la empresa.



**Figura 7.** Ciclo de la capacitación

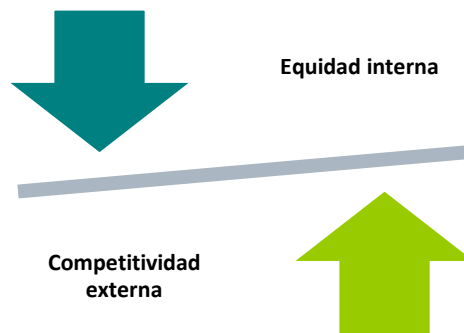
- 5. Desarrollo y planes de sucesión:** este subsistema se enfoca en identificar, preparar y potenciar a los colaboradores con alto potencial para asumir roles estratégicos dentro de la organización. Incluye la evaluación del talento interno, la creación de programas personalizados de desarrollo profesional, así como la implementación de iniciativas como mentorías, asignaciones retadoras y formación especializada. Este subsistema

también abarca el diseño de planes de sucesión estructurados, que garantizan la continuidad de las operaciones y el liderazgo ante vacantes críticas, fortaleciendo la sostenibilidad y competitividad de la organización a largo plazo.



**Figura 8.** Beneficios de un plan de sucesión

- 6. Remuneraciones y beneficios (Nómina):** El aspecto estratégico de este subsistema se enfoca en diseñar y gestionar políticas de compensación que sean equitativas, competitivas y alineadas con los objetivos estratégicos de la organización. Esto incluye el análisis de mercado para establecer estructuras salariales competitivas, además del desarrollo de programas de beneficios adicionales o flexibles que refuercen el compromiso y la satisfacción de los colaboradores. Además, considera la sostenibilidad financiera y el cumplimiento normativo, asegurando que la estrategia de remuneración contribuya a atraer, retener y motivar el talento clave, fortaleciendo la competitividad organizacional.



**Figura 9.** Equilibrio salarial entre la equidad interna y competitividad externa

### 1.2.2. Cómo se unen las estrategias de RR.HH. con las de la organización

Las estrategias de RR.HH. se unen con las de la organización al definir los aspectos sobre los cuales trabajar. Por ejemplo, la empresa puede decidir focalizar su atención en la calidad de un producto o servicio, o en la competitividad, a través de la formación continua de su personal, en el buen clima laboral, etcétera. Todas ellas son responsabilidades del departamento de RR.HH.; por lo tanto, si la empresa los define como aspectos estratégicos, deberá actuar en consecuencia (Alles, 2013)

No obstante, ningún proyecto de esta naturaleza puede ser realizado por el departamento de RR.HH. de manera autónoma; requiere el involucramiento de la dirección de la empresa y los demás departamentos de la organización. Juntos, deberán dedicar tiempo y esfuerzo para sacar adelante estos proyectos.

### 1.2.3. Diferencia entre operación y proyecto

- **Operación:** la operación es un trabajo continuo que respalda el negocio y los sistemas de la organización, e inicia el momento en que finaliza o se cierra un proyecto. Cuando termina un proyecto, los resultados se transfieren a la operación en curso para que los beneficios del proyecto se puedan incorporar a la organización (Mulcahy, 2023)

De tal manera que, la operación es efectuar permanentemente actividades que generan un mismo producto o proveen un servicio **repetitivo**. El objetivo de la operación es agregar valor.

Entendiéndose por agregar valor el maximizar el beneficio percibido por los usuarios al aumentar la utilidad, calidad o relevancia del producto o servicio de manera cotidiana.

#### Ejemplo

Hacer reclutamiento y selección de personal  
Evaluación de desempeño del personal

- **Proyecto:** esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único. La naturaleza temporal de los proyectos indica un principio y un final para el trabajo del proyecto o una fase del trabajo del proyecto. Los proyectos pueden ser independientes o formar parte de un programa o portafolio (Project Management Institute, Inc., 2021)

Es importante resaltar que un proyecto es un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único y tiene un principio y fin. El objetivo del proyecto es incrementar la capacidad de agregar valor, generando en el usuario una percepción de mayor utilidad, calidad, eficiencia, diferenciación o satisfacción en general.

La definición de proyecto no depende de la complejidad o magnitud de este, sino de las características de ser único y temporal.

## Ejemplo

Implementar un software de RR.HH.

Implementar una nueva metodología de evaluación de personal

**Nota 1:** Al finalizar los proyectos, pasan a ser parte de la operación del departamento (del día a día).

**Nota 2:** Los proyectos permiten que la Planeación Estratégica de RR.HH. se convierta en acciones concretas.

### 1.2.4. Cuándo planificar

La planeación de RR.HH. es un aspecto más dentro de la planificación estratégica general de la organización. Por lo tanto, cuando la empresa realice su plan anual, será una ocasión para el planeamiento de RR.HH. Asimismo, puede ser oportuno realizarlo en ciertos “momentos especiales” de la organización, que pueden o no coincidir con el plan anual. Se puede considerar el planeamiento de recursos humanos en las siguientes ocasiones:

- a) Al preparar el presupuesto del próximo año.
- b) Como resultado de un análisis estratégico del negocio.
- c) Frente a una necesidad derivada del negocio, como abrir una sucursal o fábrica (o cerrar una sucursal o fábrica).
- d) Frente a una fusión o compra.

**Nota:** La planeación de RR.HH. también debe considerar factores externos, como cambios en la legislación laboral y tendencias del mercado.

### 1.2.5. Análisis de carga de trabajo de un cargo o un área

El análisis de carga de trabajo mide la **cantidad de actividades que puede desempeñar un empleado durante su jornada laboral**, es decir, la cantidad de trabajo que puede ser asignado a cada colaborador sin entorpecer la productividad ni perjudicar su salud mental o física.

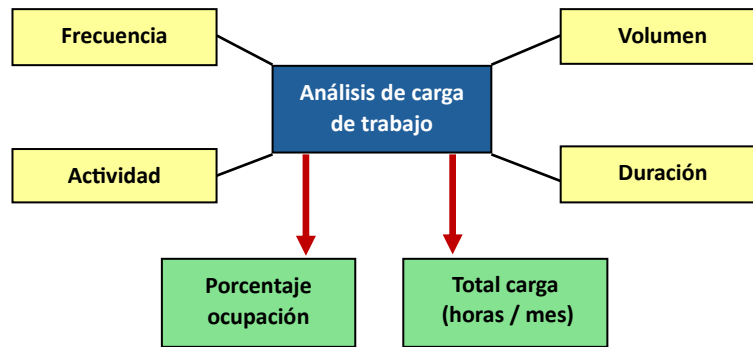
El análisis de carga de trabajo también permite determinar la **cantidad de personal necesario** para un área o departamento de la organización, de manera que se pueda cumplir con los objetivos propuestos. Este análisis grupal difiere del individual por el **volumen de trabajo** que, en este caso, corresponde al conjunto de toda el área o departamento.

El análisis de carga de trabajo no solo ayuda a distribuir de manera equitativa las tareas entre los empleados, sino que también facilita la identificación de posibles sobrecargas laborales o áreas con escasez de recursos humanos. De esta forma, se optimiza la asignación de tareas y se asegura que cada miembro del equipo pueda cumplir con sus responsabilidades de manera eficiente sin sobrepasar su capacidad.

Además, este análisis es fundamental para la planificación de los recursos humanos en la organización, permitiendo realizar ajustes según las necesidades y variaciones en la demanda de trabajo. Por ejemplo, si un área presenta una carga de trabajo superior a la

que puede manejar, el análisis de carga de trabajo permite justificar la contratación de personal adicional o la redistribución de tareas entre otros departamentos.

Por otro lado, una adecuada gestión de la carga de trabajo contribuye al bienestar general de los colaboradores, reduciendo el riesgo de estrés laboral y agotamiento, lo que a su vez puede mejorar el clima organizacional y aumentar la satisfacción y productividad en el trabajo. También es una herramienta importante en la prevención de problemas de salud relacionados con la sobrecarga, como trastornos musculoesqueléticos, ansiedad o depresión.



**Figura 10.** Parámetros para la medición de la carga de trabajo

### 1.2.6. Por qué los recursos humanos (el personal) se consideran estratégicos

Cuando se hace referencia a “recursos humanos estratégicos” se piensa justamente en eso, en la estrategia **de negocios**, es decir, una vez que ayuda al empresario en el éxito de sus negocios.

Para empresas que venden lo mismo, la diferencia se encuentra en la gente que trabaja en las respectivas compañías. De ese modo, los recursos humanos (las personas) marcan la diferencia.


Las empresas deben enfrentar numerosos desafíos en un contexto altamente competitivo. La única “herramienta” diferenciadora con la que cuentan son sus recursos humanos (su gente).

Por lo tanto, conocer de una disciplina como Recursos Humanos es de utilidad en cualquier departamento de una empresa (Producción, Ventas, Mercadeo, etc.).

Puesto que todos tenemos algo que ver con Recursos Humanos, este conocimiento será útil para todos, independientemente del departamento en el que se trabaje, y ayudará a enfrentar las distintas situaciones que pueden presentarse a lo largo de una carrera laboral.

### 1.2.7. Ubicación del departamento de RR.HH. en la organización

El primer elemento que nos dirá cómo piensa una organización respecto de sus propios recursos humanos (su personal), es **la ubicación que tiene el departamento de RR.HH. en su estructura**. En la mayoría de los casos, si hay un “jefe de personal” que reporta al gerente administrativo, esto indica que la empresa solo se ocupa de gestionar los sueldos de sus empleados y otros temas de índole administrativa.



Si, por el contrario, existe un departamento con un gerente de RR.HH. del mismo nivel que el comercial, industrial o de operaciones, que reporta al gerente general, nos encontramos con una organización que valora y cuida a sus recursos humanos (su personal).

Lo mencionado anteriormente no se puede generalizar para todas las empresas, pero es bastante frecuente que esto suceda en las organizaciones.

## Referencias citadas en la Clase 1

Alles, M. (2013). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Gestión por Competencias*. Buenos Aires: Granica.

Fernández Romero, A. (2004). *Dirección y Planificación Estratégicas en las Empresas y Organizaciones*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos, S.A.

Koonts, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2012). *Administración una perspectiva global y empresarial*. México: McGraw-Hill/Interamericana Editores S.A. De C.V.

Mulcahy, R. (2023). *Rita Mulcahy's Camp Exam Prep*. USA: RMC Publications, Inc.

Project Management Institute, Inc. (2021). *El Estándar para la Dirección de Proyectos y Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (Guía del PMBOK)*. Pennsylvania: Project Management Institute.

## Definición de los términos citados en la Clase 1

- **Misión:** La misión de una empresa es una declaración clara y concisa que define el propósito fundamental de la organización, es decir, su razón de ser y el impacto que busca generar en su entorno. Esta declaración debe responder a las siguientes preguntas clave:

*¿Qué hace la empresa? (productos o servicios que ofrece).*

*¿Para quién lo hace? (clientes o beneficiarios).*

*¿Cómo lo hace? (valores, filosofía, ventajas competitivas).*

*¿Por qué lo hace? (propósito o impacto en la sociedad o en el mercado).*

- **Visión:** La visión de una empresa es una declaración que describe el futuro ideal al que aspira la organización. Es una imagen inspiradora de lo que la empresa quiere lograr a largo plazo, guiando su crecimiento y estrategias. La visión debe responder a las siguientes preguntas:

*¿Hacia dónde quiere llegar la empresa? (objetivo a futuro).*

*¿Qué impacto quiere tener? (en la industria, la sociedad o el mundo).*

*¿Cómo se visualiza en el futuro? (como líder, innovador, referente, etc.).*



**La excelencia no se improvisa**

síguenos

