

**Fundamento del Proyecto Docente****Unidad Curricular: Administración Estratégica de Recursos Humanos****Lic. Marina Marquez**

La asignatura “Administración Estratégica de Recursos Humanos” supone un contacto del estudiante con el rol de un profesional de Recursos Humanos en ejercicio dado que en ella convergerán conceptos teóricos que conectarán de manera integral lo aprendido en las asignaturas cursadas hasta el momento.

Dada la creciente complejidad del contexto y la intensificación de la competencia entre las organizaciones, se ha puesto de manifiesto la necesidad de que éstas adopten un enfoque estratégico en la dirección y gestión de sus negocios, en especial en el gerenciamiento de sus Recursos Humanos y con especial foco en la administración del talento<sup>1</sup>, que se considera la fuente de ventaja competitiva y diferenciadora de las organizaciones.

*Amstrong* define la Administración estratégica de RH como “un enfoque estratégico y coherente de la dirección y desarrollo de uno de los activos más valiosos de la organización, las personas que trabajan en ella, las cuales de forma individual y colectiva contribuyen al logro de sus metas”. (Amstrong, 1978).

En la asignatura conceptualizaremos, de forma práctica y a través de experiencias y herramientas concretas, metodologías de actuación en todo el ciclo de gestión de Recursos Humanos. De esta manera, el estudiante podrá comprender que la gestión de Recursos Humanos es una función empresarial que ocupa un plano fundamental en el ámbito organizacional, determinante para los resultados de las organizaciones.

La administración de Recursos Humanos ejercida de manera estratégica implica un cambio en la concepción de “Recurso”, pasar de considerarlo como un costo que hay que reducir, a entenderse como un factor determinante en el desarrollo y éxito o fracaso de las organizaciones.

*“Ya no corresponde interpretar los Recursos Humanos como un mal necesario o un centro de gastos, sino como profesionales responsables de gestionarlos, debemos reconocer que las personas agregan el valor a las organizaciones que permite lograr los objetivos de negocio”* (Mintzberg, 2016)

Para realizar el recorrido en la evolución histórica de la administración de Recursos Humanos en las organizaciones, debemos distinguir al menos dos concepciones totalmente diferentes, según la época donde nos situemos, antes de 1980 o después:

- La concepción “tradicional” en la que se considera al personal como un coste, en la que lo social y lo económico se declaran incompatibles y que pone énfasis en el “Taylorismo”, el control, la eficiencia y la reducción de costos.

---

<sup>1</sup> La definición de talento se ha expandido. Inicialmente se refería a la habilidad o capacidad para realizar una tarea. Actualmente incluye también conocimientos, experiencias, inteligencia, actitud, carácter y motivación”. Hatum A. (2011): “El futuro del talento” Editorial temas. pp 4.

- La concepción renovada en la que se afirma una verdadera sinergia entre lo social y lo económico y donde el personal es percibido como un factor estratégico.

Es en esta segunda concepción sobre la cual nos basaremos para el desarrollo de nuestra asignatura.

Para profundizar en este enfoque, es necesario reflexionar sobre los desafíos a los cuales se enfrentan las organizaciones en la actualidad, las exigencias que deben atender, derivadas del incesante avance tecnológico, la globalización de los mercados y las telecomunicaciones.

Como plantea Dave Ulrich en su libro “Recursos Humanos Champions”; los profesionales de esta área deben convertirse en socios, actores y pioneros. Esto implica entender que son expertos que están motivados por la competitividad, también son parte de “los negocios” de la empresa y deben actuar con un cuerpo de conocimientos que les permita tomar decisiones estratégicas. (Ulrich, 1998)

*“Por encima de todo, la estrategia afecta el bienestar de la organización. Las decisiones estratégicas son consideradas lo bastante importantes como para afectar el bienestar general de la organización”* (Mintzberg, 2016)

Las prácticas de Recursos Humanos, deben diseñarse de modo de crear valor y proporcionar resultados visibles para la organización. Esto será la base del éxito, y así lo entienden las organizaciones modernas.

Si comprendemos que administrar un recurso de manera estratégica implica gestionarlo de manera tal que genere un valor agregado, algunas de las preguntas que pretende responder este espacio curricular, pueden ser: ¿Cómo agregan valor los Recursos Humanos? ¿Cuáles son los criterios para las prácticas de Recursos Humanos exitosas? ¿Cuáles son esas prácticas? ¿Qué herramientas son necesarias para llevar adelante una gestión eficaz y eficiente?

Intentando resolver a estas preguntas, se desarrollará el contenido de la asignatura, fundamentando la relación entre estrategia empresarial y administración de Recursos humanos, en base al cumplimiento de 6 premisas claves: (Puchol, 2007)

- Necesidad de contar con el apoyo de la dirección de la organización
- Lograr una visión de la gestión de los Recursos Humanos, compartida por todos los miembros de la organización.
- La participación de los responsables de RRHH en el proceso estratégico de la organización
- Contar con sistemas de información fiables.
- Definir objetivos del área que se centren en el valor que ésta aporta a la organización, para hacer frente a la globalización y para el cumplimiento de los objetivos organizacionales.
- Poder mostrar resultados cuantificados de las acciones de Recursos Humanos. (A través de la aplicación de cuadros de mando, o tableros de comando, medición de indicadores, etc.)

La administración estratégica de Recursos Humanos supone la aplicación en la práctica de las 6 premisas descriptas y la diferenciación del enfoque tradicional de administración de personal, que buscaba el control de los individuos a través de la estandarización, supervisión estricta, la jerarquía y el uso de controles de todo tipo.



DIPREGEF N° 6571

El enfoque estratégico, en cambio, propone basarse en el compromiso y el involucramiento de las personas con los objetivos organizacionales. Para ello, es necesario poner en funcionamiento prácticas que promuevan el sentimiento de pertenencia, la satisfacción laboral y el despliegue de la “*potencialidad*” de cada individuo.

Estas prácticas deben atravesar distintas áreas de Recursos Humanos:

- Empleos/Reclutamiento
- Capacitación y Desarrollo
- Clima Laboral
- Compensaciones y beneficios
- Comunicaciones Internas
- Trabajos de Equipo /Rotación de puestos.
- Cultura organizacional
- Cuidado de la calidad de vida laboral
- Control de gestión/ Medición de las prácticas.

#### Bibliografía

- Amstrong, M. (1978). *Human management: a case of the emperor's new clothes?* personnel Management.
- Mintzberg, H. (2016). *Safari a la Estrategia*. Granica.
- Puchol, L. (2007). *Dirección y Gestión de Recursos Humanos*. Madrid. España: Diaz de Santos.
- Ulrich, D. (1998). *Recursos Humanos Champions ¿Como pueden los RRHH cobrar valor y producir resultados?* Mexico: Granica.