



Universidad Juárez Autónoma De Tabasco

División Académica De Ciencias Económico Administrativas



Lic. Contaduría Pública

Unidad 1: Planeación de Recursos Humanos

José David Sarao López

Estructura Integración del Capital Humano C0102028

Mtro. César Andrés González Hernández

06 De Septiembre De 2025

Índice

<i>Introducción:</i>	3
<i>Vínculos entre la planeación estratégica y la ARH</i>	4
<i>1.1.1 Misión, Visión y Valores</i>	4
<i>1.1.2 Análisis del ambiente</i>	5
<i>1.1.3 La arquitectura del Capital Humano</i>	5
<i>1.1.4 Pronóstico de la demanda de empleados</i>	6
<i>1.1.5 Pronóstico de la oferta de empleados</i>	7
Oferta interna:	7
Oferta externa:	7
<i>1.1.7 El papel de la ARH en la implementación de la estrategia (Modelo 7-S)</i>	8
<i>1.1.8 La ARH en la evaluación y valoración</i>	8
<i>Mapa mental:</i>	9
<i>Conclusión:</i>	10
<i>Referencias:</i>	11

Introducción:

En este documento vamos a analizar los vínculos entre la planeación estratégica y la administración de recursos humanos.

Primero veremos la importancia de la misión, visión y valores; después, el análisis del ambiente.

Más adelante hablaremos de la arquitectura del capital humano, seguido del pronóstico de la demanda y oferta de empleados.

También revisaremos las actividades clave de recursos humanos en la formulación de la estrategia, así como el papel de la ARH en la implementación mediante el modelo 7-S.

Y Podremos analizar la importancia de la ARH en la evaluación y valoración dentro de las organizaciones.

Vínculos entre la planeación estratégica y la ARH

La ARH estratégica alinea personas, capacidades y sistemas con la estrategia corporativa para crear y sostener ventajas competitivas

La visión basada en recursos (RBV), que sostiene que los recursos valiosos, raros, inimitables y no sustituibles incluyendo el capital humano pueden generar ventajas sostenibles; y 2) la ARH estratégica (SHRM), que explica cómo los sistemas de prácticas de RH se diseñan para respaldar el comportamiento y las capacidades que la estrategia requiere.

1.1.1 Misión, Visión y Valores

Para Chiavenato, la misión, visión y valores constituyen la base de la planeación estratégica y guían las prácticas de RH.

Señala que los valores organizacionales moldean la cultura y se convierten en criterios para selección, integración, desarrollo y recompensas.

¿Cómo se conectan con ARH?

Traducción cultural: los valores definen qué conductas se refuerzan (reclutamiento por ajuste cultural, sistemas de recompensas, liderazgo).

Capacidades y perfiles: misión/visión se traducen en competencias críticas y mapas de talento (cuál es el “DNA” de capacidades que la empresa debe tener).

Señal estratégica: misión/visión orientan decisiones de “construir, comprar o asociarse” para adquirir talento

1.1.2 Análisis del ambiente

Se distingue entre:

Ambiente externo: factores económicos, sociales, legales, tecnológicos y políticos.

Ambiente interno: políticas, cultura, estructura y estilo de dirección.

Propone que la ARH realice un diagnóstico situacional (interno y externo) antes de definir políticas de talento.

Asegura que la capacidad de una organización de adaptarse al entorno depende en gran parte de su capital humano.

La planeación estratégica exige entender el entorno externo y el contexto competitivo.

Dos marcos muy usados:

Escaneo del entorno (PESTEL: político, económico, social, tecnológico, ecológico y legal). Esta lectura alimenta escenarios de talento (automatización/IA nuevas competencias; regulación laboral riesgos y costos de personal).

Conexión con ARH: el análisis externo se convierte en requerimientos de capacidades, volúmenes y modelos de empleo (plantilla propia vs. socios), que ARH traduce en planes de fuerza laboral, aprendizaje y organización.

1.1.3 La arquitectura del Capital Humano

No todo el talento tiene el mismo valor ni la misma unicidad. Se proponen la arquitectura de RH que segmenta el capital humano por valor y unicidad para decidir modos de empleo y prácticas:

Alto valor / alta unicidad - Desarrollo interno y compromiso a largo plazo.

Alto valor / baja unicidad - Adquisición/mercado (contratación externa eficiente).

Bajo valor / alta unicidad - Alianzas/contratistas especializados.

Bajo valor / baja unicidad - Externalización o contratos transaccionales.

Este portafolio de talento permite asignar inversiones de RH donde realmente crean ventaja (vínculo directo con RBV).

Chiavenato plantea que el talento humano es un recurso vital y estratégico, no solo un recurso operativo.

Habla del concepto de personas como socios de la organización, lo que significa que cada colaborador aporta conocimientos, habilidades y creatividad que generan valor.

Introduce el ciclo de vida del talento humano: atraer, aplicar, recompensar, desarrollar, mantener, monitorear.

Este ciclo equivale a una arquitectura integral de RH, porque conecta todos los procesos alrededor del capital humano.

1.1.4 Pronóstico de la demanda de empleados

La demanda es cuántas personas (por rol) necesitará la organización en el futuro.

Métodos frecuentes:

Relaciones causa efecto: regresiones entre carga de trabajo/ventas y horas-hombre; proporciones de productividad (p. ej., ventas por vendedor).

Modelos basados en procesos: ingeniería de trabajo y tiempos, escenarios (optimista/base/adverso).

Juicio experto/Delphi para funciones nuevas o volátiles.

Traducción estratégica: cuando la estrategia es de diferenciación/innovación, la demanda se concentra en roles críticos y capacidades difíciles de imitar (RBV).

1.1.5 Pronóstico de la oferta de empleados

La oferta es el talento disponible (interno y externo):

Distingue entre:

Oferta interna: promociones, transferencias, capacitación, desarrollo de carrera.

Oferta externa: mercado de trabajo, universidades, bolsas de empleo.

Explica que la planeación de carrera y sucesión es esencial para garantizar una oferta interna sólida y alineada con los objetivos organizacionales.

Oferta interna:

Análisis de flujos (Matriz de transición de Markov para estimar promociones, rotación, movimientos laterales entre categorías de puesto).

Inventarios de habilidades y mapas de sucesión (bancos de talento, preparación y riesgo de salida).

Oferta externa:

Datos de mercado laboral, perfiles salariales, competencia por talento (la “guerra por el talento”).

- Estrategias de marca empleadora y fuentes (universidades, comunidades técnicas).
- Para Chiavenato, la ARH debe participar activamente en la planeación estratégica, aportando:
- Información sobre la disponibilidad y calidad del talento.
- Políticas de atracción, desarrollo y retención de personal.
- Planes de capacitación y motivación.
- Destaca que personas motivadas y capacitadas son la clave para lograr los objetivos estratégicos.

1.1.7 El papel de la ARH en la implementación de la estrategia (Modelo 7-S)

Aunque Chiavenato no habla directamente del modelo 7-S de McKinsey, sí menciona que la implementación de la estrategia requiere:

Estructura adecuada (organigramas claros).

Procesos de comunicación efectivos.

Estilos de liderazgo coherentes.

Valores compartidos que unifiquen al personal.

Afirma que la ARH es responsable de alinear cultura, liderazgo y desempeño con la estrategia corporativa.

1.1.8 La ARH en la evaluación y valoración

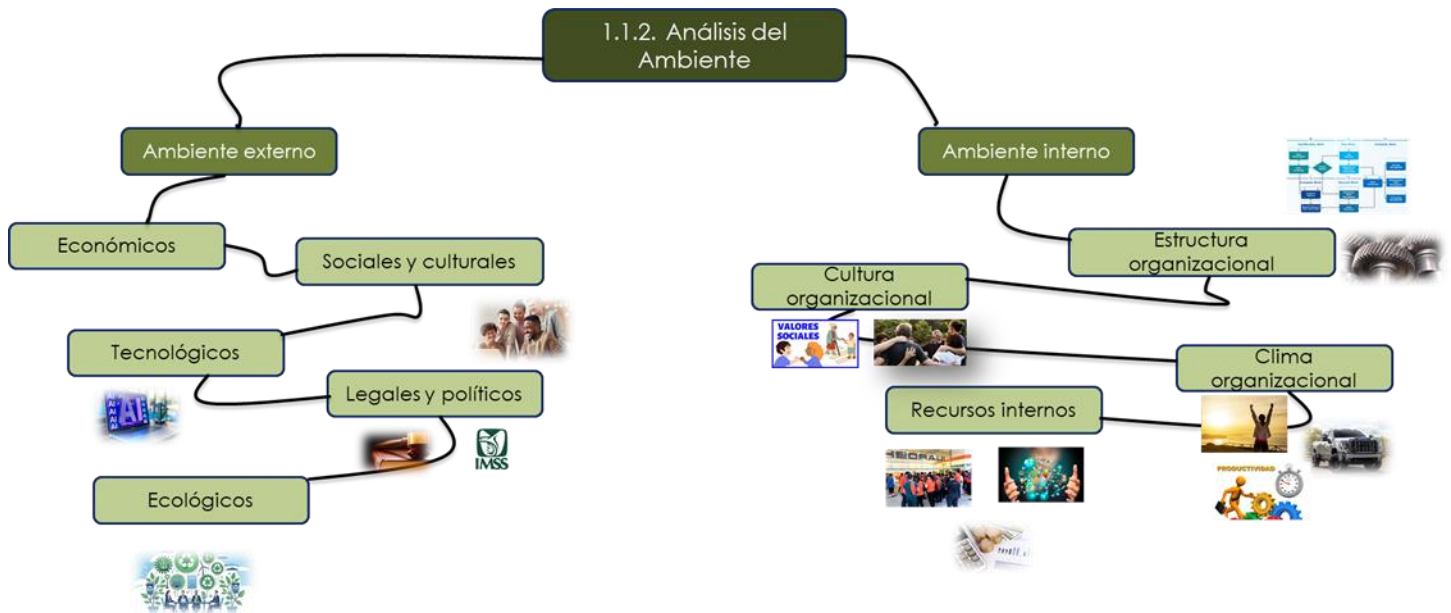
Chiavenato propone herramientas de evaluación de desempeño como:

- ✓ **Escalas gráficas.**
- ✓ **Comparación por pares.**
- ✓ **Incidentes críticos.**
- ✓ **Evaluación 360°.**

Explica que la evaluación del desempeño es fundamental no solo para calificar, sino para retroalimentar, desarrollar y motivar a los empleados.

Considera la ARH como estratégica porque mide si el capital humano efectivamente está contribuyendo a los objetivos de la organización. (*Chiavenato, 2011; 2017*).

Mapa mental:



Conclusión:

Podemos concluir que esto enfatiza que la gestión del talento humano no es solo un área de apoyo, sino un aliado estratégico en la planeación, ejecución y evaluación de la estrategia empresarial.

Su apoyo central es considerar a las personas como un capital intelectual y no como simples recursos, reforzando la idea de que la ventaja competitiva de una organización depende directamente de su gente.

Debemos tener en cuenta las condiciones y las situaciones que el personal o los empleados pasan cada día pues aquellos acontecimientos pueden afectar el rendimiento en el horario laboral hay que identificarlas, analizarlas y ejecutar lo que sigue.

Referencias:

Chiavenato, I. (2015). Gestión del talento humano. McGraw-Hill Interamericana.

Chiavenato, I. (2017). Administración de recursos humanos. McGraw-Hill Education.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2008). Mastering the management system. Harvard Business Review, 86(1), 62–77. (Base para BSC; ver sitio HBR).