



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL
ESTADO DE MORELOS

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE MORELOS

FACULTAD DE CONTADURÍA, ADMINISTRACIÓN E INFORMÁTICA
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE ORGANIZACIONES

**Un Modelo de Planeación Estratégica y el Recurso Humano
en una empresa de seguridad. Caso:
Seguridad S. A. De C.V.**

TESIS

Que para obtener el Grado de Maestría en Administración de Organizaciones

Presenta

C.P. Lizbeth Carmona Moreno

Director de Tesis

Dr. Augusto Renato Pérez Mayo

Revisores:

Dra. Verónica Elena Palmerín López

Dr. José Alberto Hernández Aguilar

Dr. Humberto García Jiménez

Dr. Fernando Romero Torres



CUERNAVACA, MORELOS

JUNIO 2018

Cuernavaca, Mor., 5 de junio del 2018

CERTIFICACIÓN DE AUTORÍA

Yo: Lizbeth Carmona Moreno, certifico que la Disertación titulada "Un Modelo de Planeación Estratégica y el Recurso Humano en una empresa de seguridad. Caso: Seguridad S. A. De C.V.", la cual presento como requisito para optar por el grado de Maestría en administración de organizaciones en la Facultad de Contaduría, Administración e Informática de la Universidad Autónoma del Estado de Morelos en el país de México, es producto de mi labor investigativa.

Asimismo, doy de fe de que este trabajo ha observado las normas establecidas en el Reglamento de la Universidad y del Posgrado de la Universidad Autónoma del Estado de Morelos, para su realización.

Con lo anterior, deslindo a la institución de toda acción que genere plagios y asumo toda la responsabilidad.

Atentamente



Lizbeth Carmona Moreno

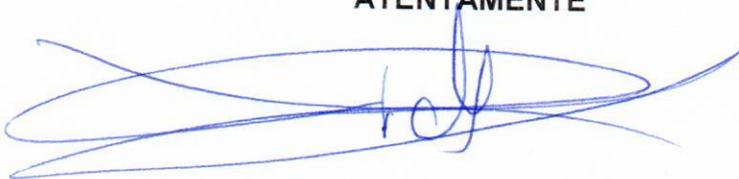
Matricula 8520150108

Cuernavaca, Mor., 02 de Junio de 2018

DRA. LAURA PATRICIA CEBALLOS GILES
DIRECTORA DE LA F.C.A. e I.
P R E S E N T E

Me permito informarle que una vez revisado el trabajo de investigación titulado **Un modelo de Planeación Estratégica y el Recurso Humano en una empresa de seguridad. Caso: Seguridad S.A. de C.V.** presentado por la estudiante Lizbeth Carmona Moreno, con número de matrícula 8520150108 para obtener el grado de Maestra en Administración de Organizaciones y realizadas las observaciones correspondientes, mi **VOTO** es **APROBATORIO** por lo que de mi parte no existe inconveniente para que la estudiante continúe con los trámites que esta Secretaría tenga establecidos para obtener el grado mencionado.

ATENTAMENTE

A handwritten signature in blue ink, appearing to be 'V. Palmerin Lopez', written over a horizontal line.

DRA. VERÓNICA ELENA PALMERIN LOPEZ
REVISORA Y PROFESORA DE LA SECRETARÍA DE
INVESTIGACIÓN Y POSGRADO DE LA F.C.A. e I.

Cuernavaca, Mor., 14 de Mayo de 2018.

DRA. VERÓNICA ELENA PALMERÍN LÓPEZ
SECRETARIA DE INVESTIGACIÓN Y
POSGRADO DE LA FCAel.
P R E S E N T E

Me permito informarle que una vez revisado el trabajo de investigación titulado **Un modelo de Planeación Estratégica y el Recurso Humano en una empresa de seguridad. Caso: Seguridad S.A. de C.V.** Presentado por el estudiante **Lizbeth Carmona Moreno**, con número de matrícula 8520150108 para obtener el grado de Maestro en Administración de Organizaciones y realizadas las observaciones correspondientes, mi **VOTO** es **APROBATORIO** por lo que de mi parte no existe inconveniente para que el estudiante continúe con los trámites que esta Secretaría tenga establecidos para obtener el grado mencionado.

ATENTAMENTE



DR. HUMBERTO GARCÍA JIMÉNEZ
PROFESOR INVESTIGADOR DE TIEMPO COMPLETO
DE LA SECRETARIA DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO DE LA FCAel

Cuernavaca, Mor., 02 de Mayo de 2018.

DRA. VERÓNICA ELENA PALMERÍN LÓPEZ
SECRETARIA DE INVESTIGACIÓN Y
POSGRADO DE LA FCAel.
P R E S E N T E

Me permito informarle que una vez revisado el trabajo de investigación titulado **Un modelo de Planeación Estratégica y el Recurso Humano en una empresa de seguridad. Caso: Seguridad S.A. de C.V.** Presentado por el estudiante **Lizbeth Carmona Moreno**, con número de matrícula 8520150108 para obtener el grado de Maestro en Administración de Organizaciones y realizadas las observaciones correspondientes, mi **VOTO** es **APROBATORIO** por lo que de mi parte no existe inconveniente para que el estudiante continúe con los trámites que esta Secretaría tenga establecidos para obtener el grado mencionado.

ATENTAMENTE



DR. AUGUSTO RENATO PÉREZ MAYO
PROFESOR INVESTIGADOR DE TIEMPO COMPLETO
DE LA SECRETARIA DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO DE LA FCAel

Cuernavaca, Mor., 18 de Mayo de 2018.

DRA. VERÓNICA ELENA PALMERÍN LÓPEZ
SECRETARIA DE INVESTIGACIÓN Y
POSGRADO DE LA FCAel.
P R E S E N T E

Me permito informarle que una vez revisado el trabajo de investigación titulado **Un modelo de Planeación Estratégica y el Recurso Humano en una empresa de seguridad. Caso: Seguridad S.A. de C.V.** Presentado por el estudiante **Lizbeth Carmona Moreno**, con número de matrícula 8520150108 para obtener el grado de Maestro en Administración de Organizaciones y realizadas las observaciones correspondientes, mi **VOTO** es **APROBATORIO** por lo que de mi parte no existe inconveniente para que el estudiante continúe con los trámites que esta Secretaría tenga establecidos para obtener el grado mencionado.

ATENTAMENTE



DR. FERNANDO ROMERO TORRES

PROFESOR INVESTIGADOR DE TIEMPO COMPLETO
DE LA SECRETARIA DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO DE LA FCAel

Cuernavaca, Mor., 14 de Mayo de 2018.

DRA. VERÓNICA ELENA PALMERÍN LÓPEZ
SECRETARIA DE INVESTIGACIÓN Y
POSGRADO DE LA FCAel.
P R E S E N T E

Me permito informarle que una vez revisado el trabajo de investigación titulado **Un modelo de Planeación Estratégica y el Recurso Humano en una empresa de seguridad. Caso: Seguridad S.A. de C.V.** Presentado por el estudiante **Lizbeth Carmona Moreno**, con número de matrícula 8520150108 para obtener el grado de Maestra en Administración de Organizaciones y realizadas las observaciones correspondientes, mi **VOTO** es **APROBATORIO** por lo que de mi parte no existe inconveniente para que el estudiante continúe con los trámites que esta Secretaría tenga establecidos para obtener el grado mencionado.

ATENTAMENTE



DR. JOSÉ ALBERTO HERNÁNDEZ AGUILAR
PROFESOR INVESTIGADOR DE TIEMPO COMPLETO
DE LA SECRETARIA DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO DE LA FCAel

Agradecimientos:

“Si quieres cambiar el mundo, cámbiate a ti mismo.”

Mahatma Gandhi

Sin duda la realización de este proyecto no habría sido posible sin la ayuda y guía de mi Director de Tesis, Dr. Augusto Renato Pérez Mayo, quien influyo y me apoyo a lo largo del desarrollo de esta investigación, a mis padres y hermanos quienes siempre están presentes, al Director General y al personal que integra Seguridad S.A. de C.V., por brindarme el apoyo para la realización de este documento y a mi mejor amigo, por siempre impulsarme a continuar, y todas las personas que influyeron para que esto fuera posible, a todos y cada uno de ustedes Gracias.

ÍNDICE METODOLÓGICO

CAPITULO I ESTRUCTURA DE LA INVESTIGACIÓN	6
1.1. Definición del problema.....	7
1.2. Justificación.....	10
1.3. Preguntas de Investigación.....	10
1.3.1. Pregunta general de la Investigación.....	10
1.3.2. Preguntas específicas de la Investigación.	10
1.4. Objetivos	11
1.4.1. Objetivo general	11
1.4.2. Objetivos específicos.....	11
1.5. Hipótesis.....	11
1.6. Metodología	11
CAPITULO II MARCO CONCEPTUAL	13
2.1. Administración.....	14
2.1.1. Importancia, Objetivos y Proceso Administrativo	15
2.2. Planeación.	16
2.3. El Recurso Humano y La Administración.	17
2.4. Estrategia.....	17
2.5. La planeación estratégica	21
2.6. Planeación de los Recursos Humanos.....	26
2.7. El Recurso Humano y la Planeación Estratégica.	29
2.8. La Matriz de análisis interno y externo (FODA).	31
CAPÍTULO III LOS PARADIGMAS DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.....	34
3.1. Aportaciones de la Administración Científica a la planeación estratégica.	35
3.2. Teoría de las Relaciones Humanas.....	35
3.3. Teoría del comportamiento.	36
3.4. Dirección Estratégica de Recursos Humanos.....	37
3.5. Teoría de costos de transacción/ teoría de la agencia.....	39
3.6. Gestión del Talento Humano.....	40
3.7. Teoría General de Sistemas.....	44
3.8. Teoría de Recursos aplicada al Recurso Humano.....	45

3.9. Teoría de la dependencia de recursos.....	46
3.10. Teoría de recursos y capacidades.....	47
3.11. Modelos de planeación Estratégica.....	48
3.11.1. El Modelo de William Newman.....	48
3.11.2. Modelo de Frank Banghart.....	49
3.11.3. El Modelo de Tom Lambert.....	49
3.11.4. El Modelo de Colon y Rodriguez.....	51
3.11.5. El modelo de Thomas S. Bateman y Scout A. Snell.....	52
3.11.6. El Modelo de Porter.....	53
3.11.7. Modelo de Planeación Estratégica de SHKG.....	54
3.11.8. Modelo de Schuler y Jackson.....	56
3.11.9. Modelo de Miles & Snow.....	56
3.11.10. Modelo de planeación estratégica vinculado al Recurso Humano.....	58
3.11.11. Modelo de predicción de Recursos Humanos.....	59
CAPÍTULO IV. CASO DE ESTUDIO.....	61
Caso de Estudio: Seguridad S.A. de C.V.....	61
4.1. Antecedentes.....	62
4.1.1. Identidad Corporativa.....	63
4.1.2. Estructura Orgánica de la Empresa.....	64
4.2. Aplicación del Estudio.....	65
4.2.1. Aplicación de la Matriz FODA.....	65
4.2.2. Modelo de planeación estratégica vinculado al Recurso Humano en Seguridad S.A. de C.V.....	66
4.2.3. Modelo de predicción.....	67
4.3. Diagnóstico Organizacional.....	67
4.3.1. Conclusiones y recomendaciones.....	75
4.4. Propuesta del modelo Sistémico Comprendido por la Planeación de Recursos Humanos SHKG. Para la empresa Seguridad S.A. de C.V.....	77
4.4.1. Propuesta del Modelo.....	78
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	82

ÍNDICE TABLAS

Tabla 1 Principales Teorías empleadas en gestión humana	41
Tabla 2 Principales modelos de Gestion Humana.....	43
Tabla 3 Sistemas de Gestión de Recursos Humanos.....	57
Tabla 4 Aplicación del modelo de planeación estratégica vinculado al recurso humano	66
Tabla 5 Aplicación del modelo de predicción de Recursos Humanos	67

ÍNDICE FIGURAS

Figura 1 Estructura de la Investigación.....	6
Figura 2 Conceptos Organizacionales.....	13
Figura 3 Modelo de Pronostico de Recursos Humanos	30
Figura 4 Aportes teóricos con respecto a los paradigmas de la Planeación Estratégica del Recurso Humano	34
Figura 5 Teoría del comportamiento aplicada a la Dirección de Recursos Humanos.....	37
Figura 6 Factores que intervienen en la gestión humana	40
Figura 7 Modelo de la contribución dual de la función del Recurso Humano al proceso de formulación estratégica.	41
Figura 8 Condiciones para que un Recurso Humano sea una ventaja competitiva sostenible.....	47
Figura 9 Modelo de Planeación estratégica de William Newman	48
Figura 10 Modelo de Planeación estratégica de Frank Banghart.....	49
Figura 11 Modelo de Planeación estratégica de Tom Lambert.....	50
Figura 12 Modelo de Planeación Estratégica Colon y Rodriguez.....	51
Figura 13 Modelo de Planeación Estratégica Thomas S. Bateman y Scout A. Snell.....	53
Figura 14 Modelo de Planeación Estratégica SHKG.	55
Figura 15 Modelo de Planeación Estratégica Vinculado al Recurso Humano.....	58
Figura 16 Modelo de Predicción de Recursos Humanos	59
Figura 17 Caso de Estudio	61
Figura 18 Análisis FODA Seguridad S.A. de C.V.....	65
Figura 19 Esquema Proceso sistémico comprendido por la planeación de recursos humanos	77

ÍNDICE GRAFICAS

Gráfica 1 Rotación de Personal 2014.....	8
Gráfica 2 Rotación de Personal 2015	8
Gráfica 3 Rotación de Personal 2016.....	9
Gráfica 4 Resultados propósito Seguridad S.A. de C.V.....	69
Gráfica 5 Resultados Estructura S.A. de C.V.....	70

Gráfica 6 Resultados Relaciones Seguridad S.A. de C.V.	71
Gráfica 7 Resultados Recompensas Seguridad S.A. de C.V.	72
Gráfica 8 Resultados Liderazgo Seguridad S.A. de C.V.	73
Gráfica 9 Resultados Mecanismos Útiles.....	74
Gráfica 10 Resultados Seguridad S.A. de C.V.	75
Gráfica 11 Resultado Diagnostico Organizacional	76

CAPÍTULO I ESTRUCTURA DE LA INVESTIGACIÓN

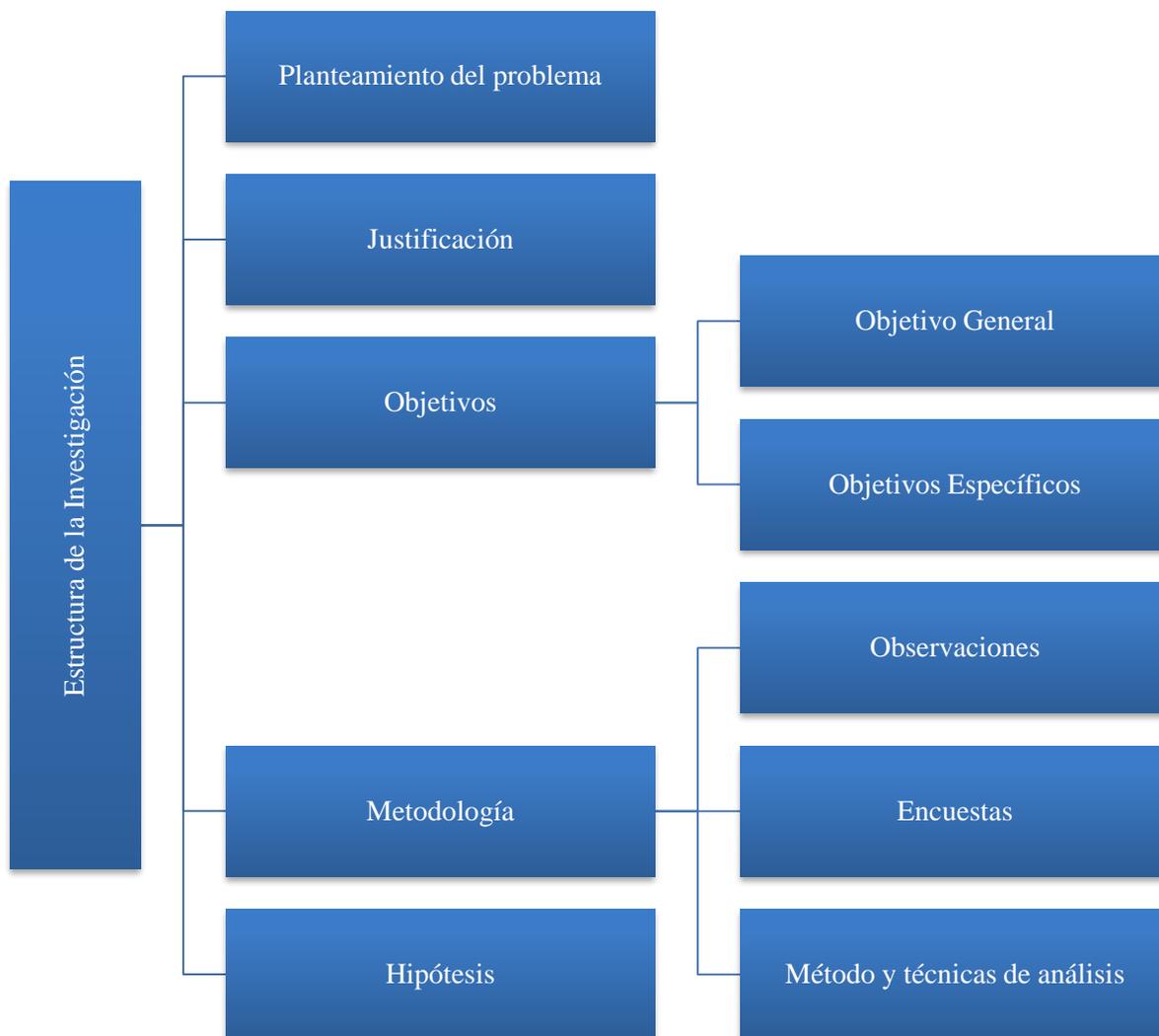


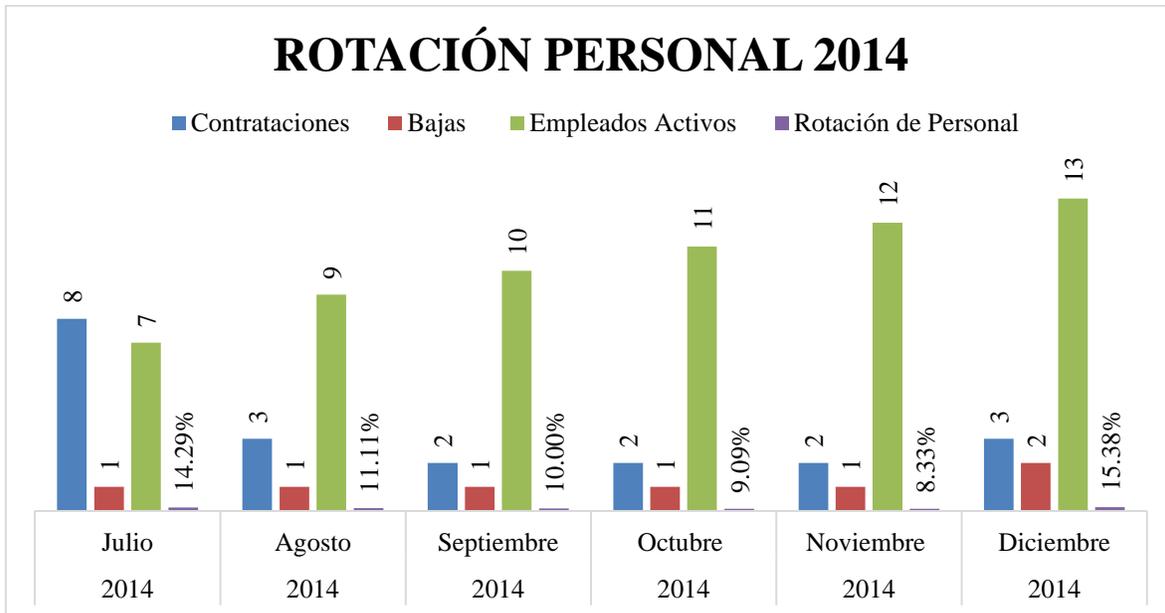
Figura 1 Estructura de la Investigación.

1.1. Definición del problema

Debido al incremento de inseguridad en nuestro país se creó Seguridad S.A. de C.V., una empresa de servicios de seguridad privada en bienes inmuebles, constituida en julio del 2014, iniciando servicios con una plantilla de 4 guardias, operando actualmente con 50 elementos en el Estado de Morelos. La organización se integra por 2 personas en Administración (Recursos Humanos, Atención a Clientes, Crédito y Cobranza, Dirección General, Gerente Administrativo, Gerente Operativo e Instalaciones) Ingeniería e Instalaciones 4 personas (Supervisor de instalación y técnicos), Operaciones 40 personas (Guardias, Jefe de Turno, Supervisor de zonas) y Monitoreo 4 personas (Jefe de monitoreo, monitoristas). Esta organización, como la mayoría de las empresas de seguridad privada se encuentra en constante reclutamiento de personas principalmente en el área operativa, motivo por el cual, denota un problema de rotación de personal debido a la ausencia de una planeación estratégica vinculada con los Recursos Humanos, y en consecuencia causando problemas concretos como:

1. Incremento en los costos de reclutamiento y capacitación.
2. Pérdida en uniformes.
3. Incremento en sueldos y salarios, tiempos extras, alimentos.
4. Liquidaciones y Finiquitos.
5. Plantillas incompletas en la prestación de los servicios.
6. Inestabilidad de la empresa.
7. Limitante para el crecimiento en el mercado.
8. Personal ineficiente.
9. Necesidad de realizar contrataciones inmediatas para cubrir servicios.
10. Inestabilidad del Recurso Humano en el área operativa.
11. Tiempo extra y desgaste del personal activo operativo.

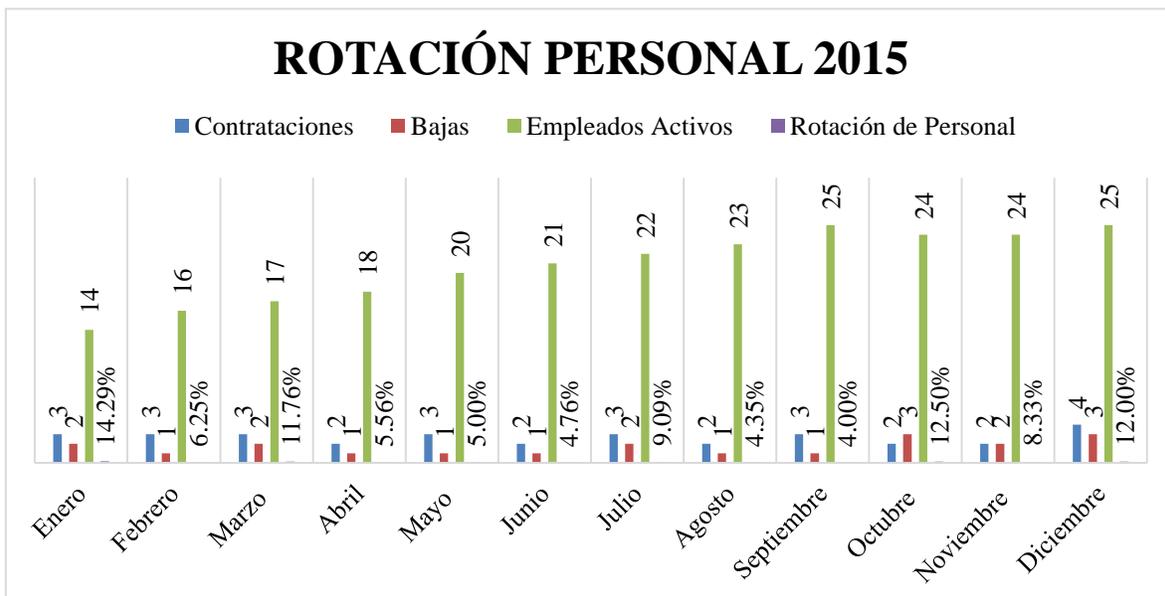
Para efectos de esta investigación y para mostrar la problemática emanada de nuestro objeto de estudio, en las siguientes gráficas se muestra el porcentaje mensual de rotación en el área operativa en los años 2014, 2015 y 2016.



Gráfica 1 Rotación de Personal 2014.

Elaboración propia a partir de los datos encontrados en el departamento de Recursos Humanos de Seguridad S.A. de C.V.

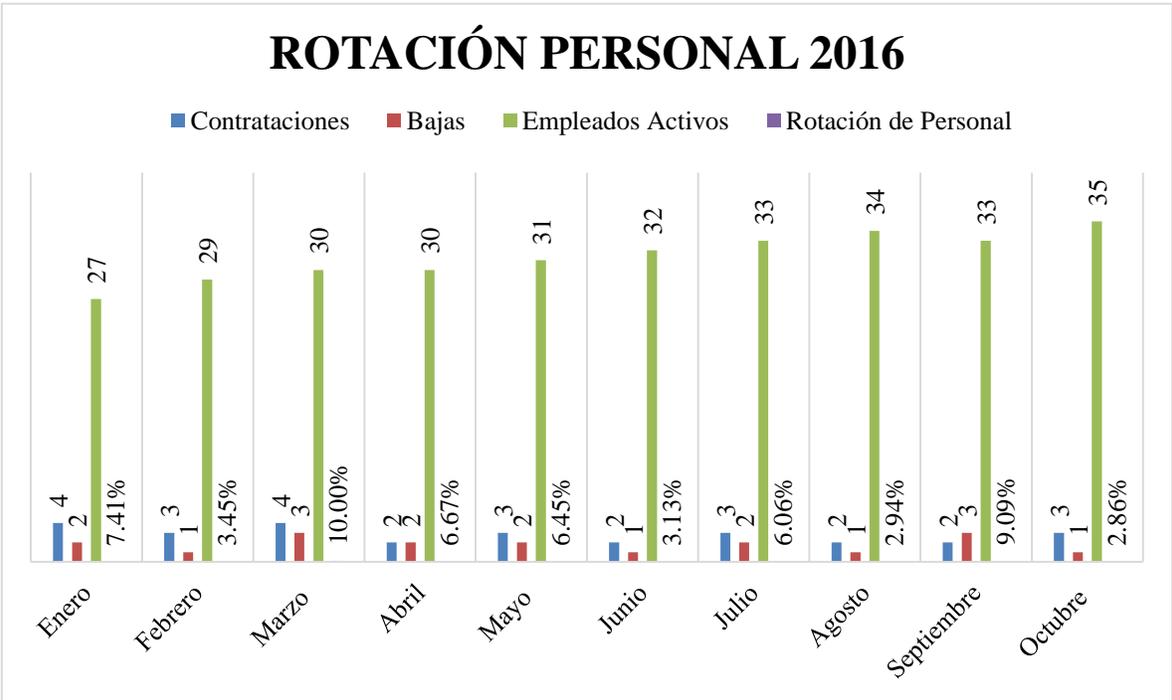
En 2014, diciembre fue el mes con el porcentaje más alto 15.38% el promedio de rotación mensual en 2014 fue de 11.37%.



Gráfica 2 Rotación de Personal 2015.

Elaboración propia a partir de los datos encontrados en el departamento de Recursos Humanos de Seguridad S.A. de C.V.

En 2015 enero fue el mes con el porcentaje más alto 14.29% el promedio de rotación mensual en 2015 fue 8.16%.



Gráfica 3 Rotación de Personal 2016.

Elaboración propia a partir de los datos encontrados en el departamento de Recursos Humanos existentes en la empresa.

En 2016, febrero fue el mes con el porcentaje más alto 16%; el promedio de rotación mensual a octubre es de: 9.4%. Comparando los datos en las gráficas del año 2015, 2016 podemos identificar que hasta octubre el porcentaje de rotación se había elevado un 1.24 %. El análisis anterior fue calculado con base a la siguiente formula:

$$C-B/EA=RP$$

C= Contrataciones

B= Bajas

EA: Empleados Activos

RP: Rotación de personal.

1.2. Justificación

Un modelo de planeación estratégica vinculado al Recurso Humano aplicable permitirá visualizar un futuro deseable a largo plazo, la fijación de objetivos de acción, la determinación de estrategia de contratación, la motivación e inclusión laboral, un proyecto de vida del personal, la creación de compromiso laboral, un plan de desarrollo del personal y beneficios sociales. Las acciones para lograrlo necesitan ser eficientes y eficaces. Además, el estudio sobre estos factores y las condiciones internas y externas permitirán beneficiar a la organización y al personal que labora en ella.

Este modelo proporcionará a la organización una ventaja competitiva, estabilidad de los Recursos Humanos y su crecimiento en el mercado, además de prever las necesidades futuras de personal identificando oferta y demanda dentro de la planeación estratégica, brindar la oportunidad a los empleados actuales ofreciendo un plan de carrera a futuro. A través de éste se diseñarán estrategias de optimización del desempeño y aprendizaje de los individuos que conforman la organización para desarrollar prácticas de valor.

1.3. Preguntas de Investigación

1.3.1. Pregunta general de la Investigación

¿La creación de un modelo de planeación estratégica vinculado al recurso humano, por medio de la proyección de oferta de personal, analizará el inventario actual, de conocimientos, experiencias y habilidades, permitiendo el control de la rotación de personal?

1.3.2. Preguntas específicas de la Investigación

1. ¿El modelo de planeación estratégica de Recursos Humanos, permitirá identificar los objetivos de la organización y metas de RH?
2. ¿El modelo de planeación estratégica del Recurso Humano permitirá analizar el inventario actual de conocimientos, experiencias y habilidades?
3. ¿Es posible que el modelo de planeación estratégica de Recursos Humanos ofrezca alternativas de desarrollo para el RH?

1.4. Objetivos

1.4.1. Objetivo general

Crear un modelo de planeación estratégica vinculado con el Recurso Humano en una Organización de Seguridad, en base a la Teoría de los Recursos y Capacidades, con la finalidad de disminuir la rotación de personal. Caso: Empresa de Seguridad S.A. de C.V.

1.4.2. Objetivos específicos

1. Optimización del recurso humano dentro de la organización.
2. Desarrollar, formar y promocionar al personal actual de acuerdo a las necesidades futuras de la entidad.
3. Reclutamiento y contratación de personal en tiempo cubriendo la demanda existen en la empresa, a través de proyección de demanda de RRHH.
4. Estabilidad y permanencia del personal ofreciendo un plan de vida.
5. Mejora del clima laboral en la empresa.
6. Motivación del personal.

1.5. Hipótesis

Hi: Si creamos un modelo de planeación estratégica vinculado al recurso Humano, esté permitirá estabilidad y disminución de rotación del RH.

Ho: Si creamos un modelo de planeación estratégica vinculado al recurso humano, no se permitirá estabilidad y disminución de Rotación del RH.

1.6. Metodología

El enfoque metodológico es cuantitativo, transversal, exploratorio y descriptivo. Se utilizará una encuesta como recolección de datos con base al criterio Likert.

- Observación
- Encuesta.
- Elaboración de análisis situacional FODA.

Un modelo de planeación estratégica vinculado al Recurso Humano permitirá delimitar métricas que permitan evaluar el desempeño del personal, implementar la planeación en función del Recurso Humano, impactar en la identidad de la organización, crear un proyecto de vida para los trabajadores, evitar problemáticas laborales, rotación de personal, demandas laborales, constante capacitación de personal de nuevo ingreso.

CAPÍTULO II MARCO CONCEPTUAL

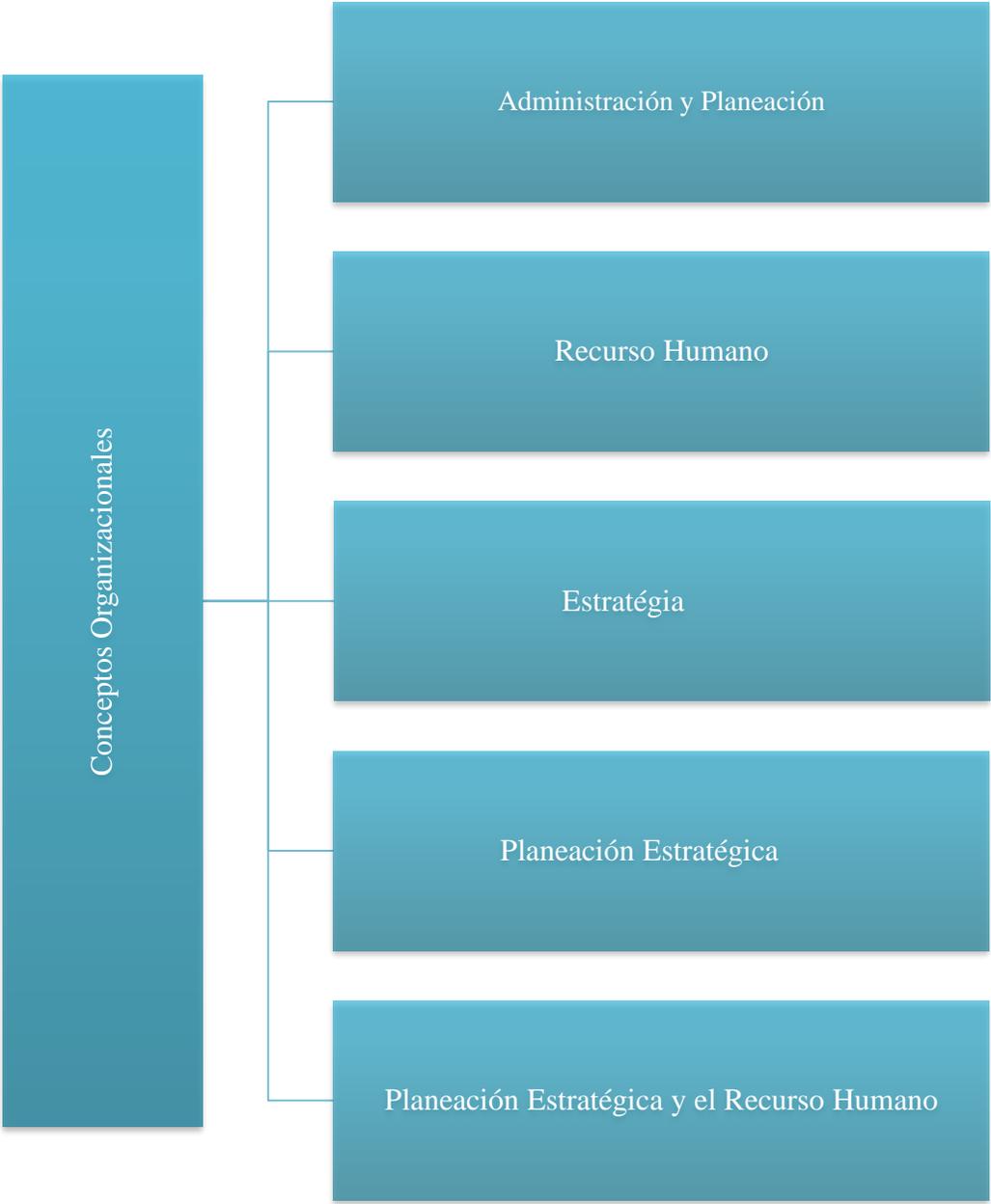


Figura 2 Conceptos Organizacionales.

2.1. Administración

La Administración según Chiavenato: “el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos para lograr los objetivos” (Idalberto, 2001, pág. 9). Este autor define la administración como el proceso de diseñar y crear un ambiente en el que las personas trabajando en equipo alcancen con eficiencias los objetivos de la organización.

E.F.L. Brech: “es un proceso social que lleva consigo la responsabilidad de planear y regular en forma eficiente las operaciones de una empresa, para lograr un propósito dado”.

J.D. Mooney: “es el arte o técnica de dirigir e inspirar a los demás, con base en un profundo y claro conocimiento de la naturaleza humana”.

Peterson and Plowman: “Una técnica por medio de la cual se determinan, clarifican y realizan los propósitos y objetivos de un grupo humano particular”.

Koontz and O'Donnell: “la dirección de un organismo social, y su efectividad en alcanzar sus objetivos, fundada en la habilidad de conducir sus integrantes”.

F.Tannenbaum: “El empleo de la autoridad para organizar, dirigir y controlar a subordinados responsables (y consiguientemente, a los grupos que ellos comandan), con el fin de que todos los servicios que se prestan sean debidamente coordinados en el logro del fin de la empresa”.

Henry Fayol: “administrar es prever, organizar, mandar, coordinar y controlar”.

Según Chiavenato “la administración es un órgano social específicamente encargado de hacer que los recursos sean productivos, refleja el espíritu esencial de la era moderna, es indispensable y esto explica porque una vez creada creció con tanta rapidez y tan poca oposición” (Idalberto, 2001, pág. 11). Este autor considera la administración una actividad de suma importancia en las empresas, para el logro de objetivos. Todas las organizaciones tienen problemas y retos que resolver, a través de la administración las empresas conseguirán alcanzar sus objetivos y solucionar los problemas que se susciten en la operación de estas.

2.1.1. Importancia, Objetivos y Proceso Administrativo

Chiavenato manifiesta que los objetivos de la administración son los siguientes:

- “Alcanzar en forma eficiente y eficaz los objetivos de un organismo social.
- Eficacia, cuando la empresa alcanza las metas
- Eficiencia cuando logra sus objetivos con un mínimo de recursos.
- Permitirle a la empresa tener una perspectiva más amplia del medio en el cual se desarrolla.” (Idalberto, 2001, pág. 10)

La administración de empresas es el medio que utilizan las empresas para alcanzar sus objetivos, orientando las actividades por etapas de una forma eficiente, para cumplir el logro de estos.

En cuanto al proceso administrativo, de acuerdo a lo expuesto por Chiavenato, son:

- “Planificación: Es la función administrativa que determina con anticipación que se debe hacer y cuáles objetivos se deben alcanzar.
- Control: La esencia del control reside en la verificación de si la actividad controlada está alcanzando o no los resultados deseados.
- Dirección: Significa interpretar los planes para otras personas y dar instrucciones sobre cómo ponerlos en práctica.
- Organización: Es la constitución del doble organismo material y social de la empresa.” (Idalberto, 2001, pág. 16)

Para este autor el proceso administrativo, son los pasos a seguir para el alcance eficaz de los objetivos establecidos en las organizaciones.

2.2. Planeación

La planeación es el proceso o conjunto de métodos a seguir para alcanzar los objetivos de las organizaciones. Como manifiesta Ruseell Ackoff, “La planeación se anticipa a la toma de decisiones. Es un proceso de decidir antes de que se requiera la acción” (Ackoff,1981) (p.5)

Planear, en el mejor de los casos “significa que las decisiones que hoy se adopten producirán resultados útiles en alguna forma futura, resultados que se desprenden de la finalidad y de los objetivos de la organización” (Ivancevich 1997) (p.199)

Según Munch “Es la previsión de escenarios futuros y la determinación de los resultados que se pretenden obtener, mediante el análisis del entorno para minimizar riesgos, con la finalidad de optimizar los recursos y definir las estrategias que se requieren para lograr el propósito de la organización con una mayor probabilidad de éxito.” (Munch, 2008, pág. 11)

En este sentido de acuerdo a Viran, J. (1998), se define como planificación: “obtener y mantener una adecuada estrategia de las metas de la empresa y sus capacidades con las cambiantes oportunidades del mercado”. (p.145).

Mientras que para Mateas (1990), “significa pensar antes de actuar, pensar con método, de manera sistemática; explicar posibilidades y analizar sus ventajas y desventajas, proponerse objetivos, proyectarse hacia el futuro, porque lo que puede o no ocurrir mañana decide si mis acciones de hoy son eficaces o ineficaces. La planificación es la herramienta para pensar y crear el futuro. Aporta la visión que traspasa la curva del camino y limita con la tierra virgen aun no transitada y conquistada por el ser humano, y con esa vista larga da soporte a las decisiones de cada día, con los pies en el presente y el ojo en el futuro.” (p.56).

La Planeación para Sánchez Velasco,: “Es el proceso de establecer objetivos y escoger el medio más apropiado para el logro de los mismos antes de emprender la acción” (Sanchez, 2012, pág. 11)

Encontramos varios elementos comunes importantes en las definiciones anteriores, las metas y objetivos, el programa y plan para alcanzarlos. Este proceso también implica la toma de decisiones, planear implica visualizar el futuro deseado, prevenir y definir cuáles serán las

acciones a realizar. A través de la planeación se establecen los objetivos a largo plazo y las acciones necesarias para alcanzarlos.

2.3. El Recurso Humano y la Administración

El recurso humano está constituido por las personas que participan en la elaboración de un producto o la prestación de un servicio.

La administración y el recurso humano es la aplicación del proceso administrativo a través del cual las organizaciones obtienen, conservan y fomentan el crecimiento de los recursos humanos, para alcanzar sus objetivos. Las organizaciones se componen de personal, es por ello que es necesario su estudio el proceso administrativo de recursos humanos se compone de cinco elementos los cuales son:

1. Provisionar la organización.
2. Aplicación.
3. Mantenimiento.
4. Desarrollo.
5. Seguimiento y control del personal.

Por medio de la administración de recursos humanos, se busca mejorar, promover el desempeño, mantener al personal en la organización, además consiste en la planeación, organización, desarrollo y control de técnicas. Es importante mezclar la visión del negocio con la cultura de la empresa para unificar los objetivos del personal con los de la organización.

2.4. Estrategia

El uso de la palabra estrategia se ha generalizado a todos los campos, el militar, político, administrativo, económico, religioso, cultural y social, ésta se ha vuelto de uso común, pero es interesante saber cómo es que pasó de ser un concepto militar al mundo de los negocios y administración.

Sun Tzu (aprox,544-496 A.C.) general de origen chino, autor del libro El arte de la guerra, explica, que la milicia es un Tao de engaños (Tzu2009):

“De modo que cuando seas capaz, muestra incapacidad. Cuando seas activo, muestras inactividad. Cuando estés cerca, haz creer que estás lejos. Cuando estés lejos, haz creer que estás cerca. De modo que cuando el enemigo busque ventajas, lo atraerás. Cuando se halle confundido, lo conquistarás. Cuando tenga consistencia, prepárate a enfrentarte a él. Cuando sea fuerte, evítalo. Cuando esté airado, acósalo. Atácale cuando no esté preparado. Surge allí donde no te espere.” (p. 4).

En 1944 se comienza a aplicar en el campo económico y académico con la teoría de juegos de Von Neuman y Mongentern. La idea principal defendida por estos autores es la de competición, de actuación frente al adversario para el logro de objetivos determinados.

La evolución de la planeación estratégica ha sido abordada también por varios teóricos de la Teoría Administrativa, Ansoff, Garcías Falcón, Menguzzato y Renau, entre otros. A mediados del año 1950 fue introducida por vez primera en algunas empresas comerciales. Las empresas más importantes fueron principalmente las que desarrollaron sistemas de planeación estratégica formal o como también se le denominó, sistemas de planeación a largo plazo. Sin embargo, Igor Ansoff, gran teórico de la estrategia, ubica el comienzo de la planeación estratégica en la década de 1960 y la ve asociada a los cambios en los impulsos y capacidades estratégicas. La planeación estratégica, para otros autores, entendido como sistema de gerencia, surge formalmente en los años setenta, como resultado de la evolución del concepto de planeación. Este desplaza el énfasis en el “qué lograr” (objetivos) al “qué hacer” (estrategias).

Realizando un breve recorrido por los conceptos formulados por teóricos del siglo pasado se pueden citar algunos que resultan importantes, pues transitan desde lo más simple hasta lo más complejo del sistema. Por ejemplo, la planeación estratégica ha sido vista de las siguientes maneras:

Primer grupo: Reúne los conceptos relacionados con la interacción empresa entorno, Tabatorni (1975), Ansoff (1976), Hoffer (1978), Quinn (1991), Mintzberg (1994), Le Blanc

(1994), Certo (1994) y Wright (1996). Estos autores aportan definiciones que evidencian la esencia del surgimiento de la dirección estratégica, como necesidad de una herramienta de dirección para facilitar la adaptación de la organización a un entorno turbulento y garantizar la proactividad para evitar ser sorprendida por los cambios constantes.

Segundo grupo: Presenta las definiciones del concepto que hacen referencia al logro de los objetivos organizacionales, Andrews (1962), Menguzzato (1984), Paz (1984), Stoner (1987), Koontz (1992), Stainer (1991), Porte (1992) y Lambin (1994). En éste se manifiesta la influencia que había tenido el éxito de la dirección por objetivo presentada por Peter Drucker desde 1954 y argumenta la estrategia como vía para lograr el cumplimiento de metas organizacionales.

Tercer grupo: Tiene las definiciones que centran la atención en el término competencia. Quinn (1991), Porte (1992), Mintzberg (1993), Ohmae (1993) y Londoño (1995). Esta tendencia se acentúa en la década de 1990, esgrimiendo conceptos referidos a la rivalidad, combate o necesidad de derrotar al oponente en el campo de batalla.

La variedad de los modelos estratégicos ha dado respuesta a las condiciones concretas del desarrollo de políticas empresariales, como es de suponer no es lo mismo encaminar las políticas a decisiones dirigidas a la producción, producto o venta, que las que se formulan para satisfacer las necesidades de sus clientes.

Todos los conceptos explican en mayor o menor medida, qué se entiende en la actualidad por estrategia, ya que se hace una referencia constante al peso que tienen en la empresa o entidad los objetivos trazados, sobre todo, a mediano y largo plazo, previendo acontecimientos que puedan afectar su desarrollo.

En la mayoría de las investigaciones consultadas coinciden en la tesis de que los orígenes de la estrategia empresarial se localizan en el vocablo estrategia surgido como término militar. La palabra estrategia proviene del término griego *strategos*, que significa el arte del general en el contexto de dirigir las operaciones militares. La semejanza que existe entre la guerra y el mundo de los negocios, ha llevado a imitar el lenguaje técnico adaptándolo al terreno empresarial como dirección estratégica.

Entre los primeros escritos sobre estrategia en la esfera de la dirección se encuentran los reconocidos autores: Chandler, Ansoff, Andrews, entre otros. Los que se citan, dada la importancia que posee facilitar la comprensión de la temática. “La estrategia es la determinación de los objetivos y metas a largo plazo de carácter básico de una empresa y la adopción de los cursos de acción y la asignación de los recursos que resultan necesarios para llevar a cabo dichas metas”. (Chandler, 1962).

La estrategia es la dialéctica de la empresa con su entorno. Descrita más tarde como el conjunto de misiones y objetivos principales o metas, así como políticas y planes esenciales para realizar estas metas, presentados en la forma de definición de actividades a la que la empresa se consagra o va a consagrarse. (Ansoff, 1976).

- “La estrategia empresarial explica los objetivos generales de la empresa y los cursos de acción fundamentales, de acuerdo con los medios actuales y potenciales de la empresa, a fin de lograr la inserción óptima de ésta en el medio socioeconómico.” (Menguzzato y Renau, 1991).
- “La estrategia es el producto de un conjunto de acciones lógicas y creativas aplicables que conducen a la formulación de objetivos amplios, de políticas principales y de asignación de recursos para lograr las metas trascendentales de una organización, en la búsqueda de una mejor posición competitiva y una respuesta más coherente ante el entorno actual y futuro.” (Gárciga, 1999).

Todos los conceptos explican en mayor o menor medida, qué se entiende en la actualidad por estrategia, ya que se hace una referencia constante al peso que tienen en la empresa o entidad los objetivos trazados, sobre todo, a mediano y largo plazo, previendo acontecimientos que puedan afectar el desarrollo de la misma. Luego de analizar los conceptos sobre estrategia antes expuestos no cabe duda de la importancia que tiene para la administración de empresas el concepto dirección estratégica.

Es “un proceso iterativo y holístico de formulación, implantación, ejecución y control de un conjunto de actividades, que garantiza una interacción proactiva de la organización con

su entorno, para coadyuvar a la eficiencia y eficacia en el cumplimiento de su objeto social”. (Galarza y Almuiñas, 2007).

La Dirección Estratégica en su extensión presenta tres etapas principales: (Galarza y Almuiñas, 2007).

- Planificación estratégica (formulación).
- Administración estratégica (organización, ejecución y mando; proceso de implantación).
- Control estratégico (control de la estrategia).

El objetivo de esta investigación se centra en la primera etapa, por la importancia que representa para la gestión empresarial; es decir la formulación de la Planeación Estratégica.

2.5. La planeación estratégica

La planeación estratégica formal con sus características actuales fue introducida por primera en la mitad de la década de 1950, en algunas empresas comerciales. Las empresas más importantes de ese tiempo fueron principalmente las que desarrollaron sistemas de planeación estratégica formal, denominándolos sistemas de planeación a largo plazo. Los administradores eficientes siempre han estructurado grandes estrategias, no es sino recientemente que los estudiosos de la administración reconocieron la estrategia como un factor clave en el éxito organizacional.

“La finalidad real de la planeación no es predecir ni hacer planes, sino aumentar la capacidad para que una organización comprenda mejor su posición en el entorno, interprete y asimile las nuevas realidades, e incremente su habilidad para producir, sostener e institucionalizar el cambio. De esta manera, planificar es aprender, y aprender significa aumentar la capacidad de reflexión, repensar los modelos mentales acerca del entorno y la organización, y mejorar los procesos mediante los cuales se toman decisiones estratégicas.” (Geus, 1988)

“La planeación estratégica es solo una etapa de la dirección estratégica es una forma concreta de la toma de decisiones que aborda el futuro específico que los directivos desean para su organización. Es el elemento clave del ciclo administrativo.” (Acosta y García, 1999).

“La Planeación Estratégica es un proceso participativo, sistemático, crítico y autocrítico, integral, reflexivo, estructurado en varios momentos, que permite formular, entre otros, objetivos y estrategias en diferentes horizontes de tiempo, que necesita información externa e interna, responde a las demandas del entorno y de la propia institución, y cuyos resultados requieren de seguimiento y evaluación”. (Galarza y Almuiñas 2007).

“Se entiende por planeación estratégica al proceso de desarrollo y mantenimiento de un proyecto que vincule las metas y habilidades institucionales con las oportunidades cambiantes del mercado. Esto depende del desarrollo de una clara misión institucional, que sustente objetivos, y una apropiada implementación.” (Kotler, 2004)

La planeación estratégica es un modelo coherente, unificador e integrador de decisiones que determina y revela el propósito de la organización en términos de objetivos a largo plazo y prioridades en la asignación de recursos. Es el camino para seleccionar los negocios actuales o futuros de la organización, en busca de una ventaja sostenible a largo plazo y respondiendo adecuadamente a las oportunidades y amenazas surgidas en el medio externo de la empresa. Todo ese proceso debe llevarse a cabo teniendo en cuenta las fortalezas y debilidades de la organización. Con el pensamiento estratégico se incorporan nuevos conceptos al proceso de dirección, que más que elementos analíticos, son intuitivos. Los conceptos como misión, visión y valores, requieren de la participación activa no sólo del equipo de dirección sino también de la aprobación por parte de los trabajadores de la misma.

“El pensamiento estratégico proporciona las bases para la Planeación Estratégica, constituyendo ésta última el esqueleto sobre el cual ha de tomar cuerpo la estrategia. La intención de dominar y encausar el destino de la empresa, concretada en la estrategia, se puede realizar en el marco de la Planeación Estratégica la cual se

define como el análisis racional de las oportunidades y amenazas que presenta el entorno para la empresa, de los puntos fuertes y débiles de la empresa frente a su entorno y la selección de un conjunto de estrategias entre estos dos elementos”. (Menguzzato y Renau, 1991).

La planeación estratégica es un proceso de evaluación sistemática que tiene varias dimensiones (social, cultural, política, económica, científico, tecnológica) donde se definen los objetivos a largo plazo, identificando metas y desarrollando estrategias que propicien el alcance de los mismos. Una correcta planificación estratégica permite prever y decidir las acciones que pueden llevar desde el presente hasta un futuro deseable, tomando las decisiones pertinentes para que este evento ocurra, debe ser vista como un proceso participativo, que no da solución a todas las incertidumbres, pero que permite trazar una línea de objetivos para actuar en consecuencia con los mismos.

Luego de analizar los conceptos anteriormente expuestos por los distintos estudiosos de la materia se puede concretar y resumir, que la planeación estratégica es el análisis racional de las oportunidades y amenazas que presenta el entorno para la empresa, de los puntos fuertes y débiles de la empresa frente a este entorno y la selección de un compromiso estratégico entre estos dos elementos que satisfagan sus aspiraciones, teniendo en cuenta los valores, con la intención de denominar y encauzar el destino de la misma, se aprecia una referencia constante al peso que tienen los objetivos trazados a corto, mediano y sobre todo a largo plazo y las estrategias, previendo acontecimientos que puedan afectar su desarrollo. Siendo esto uno de los puntos en los cuales la mayoría de los estudiosos coinciden, se deja en claro, que la planeación tiene que ser capaz de prever los cambios en el entorno, que frenen a la empresa, además de tener la agudeza de darse cuenta cuándo objetivos, planes, estrategias y metas no mantienen una adecuada coherencia.

La planeación estratégica permite a las organizaciones acotar una imagen precisa de la situación actual en relación la situación a la que se espera llegar en el futuro. Se consideran cuatro aristas en la planeación estratégica: (González, 2008).

El porvenir de las decisiones actuales: la planeación trata con el porvenir de las decisiones actuales, significa que esta, observa la cadena de consecuencias de causas y efectos durante

un tiempo, relacionada con una decisión real o intencionada que tomará el director. La esencia de ella consiste en la identificación sistemática de las oportunidades y peligros que surgen en el futuro, los cuales combinados con otros datos importantes proporcionan la base para que una empresa tome mejores decisiones en el presente para explotar las oportunidades y evitar los peligros. Planificar significa diseñar un futuro deseado e identificar las formas para lograrlo.

Proceso: La Planeación Estratégica es un proceso que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograr estas metas, y desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener los fines buscados. También es un proceso para decidir de antemano qué tipo de esfuerzo de planeación deben hacerse, cuándo y cómo deben realizarse, quiénes lo llevarán a cabo, y qué se hará con los resultados. La Planeación Estratégica es sistemática en el sentido de que es organizada y conducida con base en una realidad entendida.

Filosofía: La Planeación Estratégica es una actitud, una forma de vida; requiere de dedicación para actuar con base en la observación del futuro, y una determinación para planear constante y sistemáticamente como una parte integral de la dirección. Además, representa un proceso mental, un ejercicio intelectual, más que una serie de procesos, procedimientos, estructuras o técnicas pre escritos.

Estructura: Es un sistema de Planeación Estratégica formal que une tres tipos de planes fundamentales: planes estratégicos, programas a mediano plazo; presupuestos a corto plazo y planes operativos. Es el esfuerzo sistemático y más o menos formal de una compañía para establecer sus propósitos, objetivos, políticas y estrategias básicas, para desarrollar planes detallados con el fin de poner en práctica las políticas y estrategias y así lograr los objetivos y propósitos básicos de la compañía.

“La dirección estratégica es todo un proceso en el que se articulan dos momentos o grandes fases: la formulación de estrategias y la implantación y control. La formulación de estrategias recoge básicamente el planteamiento de la planeación estratégica y se desarrolla a partir de un análisis estratégico (diagnóstico interno y externo) que permite definir su posición estratégica con respecto al entorno, evaluar

y formular las diferentes opciones estratégicas que se adecuen a ella y la implantación de éstas con su correspondiente sistema de control que facilite efectuar los ajustes necesarios, debiéndose definir previamente aspectos básicos tales como: misión, valores y visión, ya que constituyen el punto de partida para desarrollar el diagnóstico estratégico” (Menguzzato y Renau, 1991).

“La implantación de las estrategias constituye el segundo e importante momento para implantar la estrategia, la organización debe establecer objetivos anuales, idear políticas, motivar a los empleados, de tal manera que permitan ejecutar las estrategias formuladas “(Menguzzato y Renau, 1991).

Con frecuencia se dice que la implementación de la estrategia es la etapa activa de la administración estratégica. Para el análisis de la misma, frecuentemente se divide en 3 componentes principales, los cuales conducen a una acertada implantación que influye de una forma u otra en el cambio estratégico:

- Planeación de recursos: su objetivo es planear y ejecutar como se debería distribuir los recursos para aprovechar el cambio estratégico.
- Estructura organizativa: uno de los recursos más importantes en una organización son los recursos humanos, de modo que la forma en que estén organizados es crucial para la eficacia de la estrategia.
- Gestión del cambio: supone la implantación de una estrategia en la que se ha centrado en los últimos años la atención por parte de los académicos que lo han considerado como una de las partes fundamentales y frecuentes de la política de gestión.

Las tres actividades fundamentales para evaluar estrategias son: la revisión de los factores internos y externos que son la base de las estrategias presentes, la medición del desempeño y la aplicación de acciones correctivas. Las estrategias es preciso evaluarlas porque el éxito de hoy no garantiza el éxito de mañana. El éxito siempre crea problemas nuevos y diferentes, es decir, las organizaciones complacientes caen en decadencia.

Existe una gran variedad de metodologías para desarrollar el proceso de dirección estratégica, cualquiera que se utilice responde en esencia al mismo procedimiento:

- Efectuar un análisis estratégico que permita definir la posición de la organización con relación a la evolución del entorno y sus capacidades y expectativas internas.
- Formular y evaluar las diferentes opciones estratégicas y la elección de las estrategias que se adecuen a la organización.
- Implantarlas con el correspondiente control y evaluación que permita los ajustes necesarios.

Cuando se habla de planificación estratégica, se recurre siempre a los estudios de futuro, entre ellos la prospectiva está a la vanguardia, ya que representan una actividad de basamento científico desplegada sistemáticamente por profesionales y orientada a enunciar la posible evolución de los acontecimientos.

2.6. Planeación de los Recursos Humanos

La planeación de los recursos humanos es un proceso de decisiones, respecto a los recursos necesarios para alcanzar los objetivos de las organizaciones, en un periodo determinado. Algunos son generales y abarcan toda la organización, mientras que otros son específicos para determinados departamentos. Existen diferentes modelos de planeación de los recursos humanos entre ellos:

Modelo basado en la demanda estimada del producto: las necesidades de recursos humanos dependen de la demanda estimada del producto, la relación entre las dos variables está influida por variaciones en la productividad interna y externa de recursos humanos financieros y oferta de recursos humanos de la organización.

Modelo basado en segmentos: está dirigido principalmente a los aspectos operacionales de la organización, por ejemplo:

- Seleccionar un factor estratégico para cada área funcional.
- Determinar los aspectos históricos y futuros presentes en cada factor estratégico.

- Proyectar los aspectos futuros de mano de obra por área funcional.

Modelo basado en el flujo de personal: intenta caracterizar el flujo de las personas hacia adentro de la organización, a través de ella y hacia afuera. Esto permite realizar una predicción a corto plazo de las necesidades de recursos humanos de la empresa. Este modelo resulta de utilidad también para predecir rotación de personal, política de promociones, análisis del planteamiento de carrera, etc.

Modelo integrado: el planteamiento de recursos humanos debe tener en cuenta cuatro factores: volumen de producción, cambios tecnológicos, condiciones de oferta y demanda, planteamiento de carrera. La planeación de recursos humanos debe considerar los cambios en la fuerza de trabajo dentro de la organización, este depende de: necesidades de la empresa en cuanto a sus recursos humanos, situaciones del mercado de recursos humanos, rotación de personal y ausentismo. La planeación de recursos humanos también permite colocar el número adecuado de personas calificadas en el puesto adecuado y en el momento adecuado.

La planeación de los recursos humanos es un proceso sistemático, organizado, oportuno, complejo y racional para proyectar o prever los escenarios futuros y conocer o determinar, mediante la puesta en práctica de un conjunto de técnicas, la cantidad de personal necesario y competencias requeridas, así como los medios para satisfacerla con los objetivos de optimizar los beneficios y asegurar el desarrollo y la motivación individual de acuerdo con la estrategia empresarial y las exigencias y particularidades de cada cargo.

Vetter: “Proceso por el que una empresa asegura el número suficiente de personal con la calificación necesaria, en los puestos adecuados y en el tiempo oportuno para hacer las cosas más útiles económicamente.”

Sikula y Makenna: “Proceso para conocer las necesidades de RH y los medios para satisfacerlas con el fin de llevar a cabo los planes integrales de la organización y a su vez ese plan implica determinar los tipos de necesidades de habilidades o capacidades y el número de personas necesarias. También es importante la ubicación y el momento oportuno de las necesidades de los empleados. La planeación de RH implica tener el número correcto y los tipos adecuados de personas en los lugares idóneos, en el

momento oportuno, dedicados a hacer los tipos correctos de tareas que darán lugar a beneficios máximos individuales y organizacionales a largo plazo.”

Sdmidh: “Parte integrante de la planificación de la empresa, tiene la función de asignar el número de operaciones requeridos en cada momento, y según sus capacidades y deseos, en los puestos adecuados, de manera que puedan realizarse los mismos tanto sus exigencias de rendimiento como su motivación y conseguir así un trabajo económicamente rentable.”

Weber: “Sistema de decisiones empresariales complejas con las que se previene sistemáticamente el futuro en el área de personal y se establecen sus líneas fundamentales. Con ella se pretende, de forma racional y sistemática, prevenir el futuro en términos cualitativos y cuantitativos, de forma tal que se pueda establecer la plantilla ideal, indicando en consecuencia, las categorías excedentes, los puestos deficitarios, así como los criterios orientados para la acción.”

Burack: “proceso a través del cual la compañía proyecta las necesidades futuras de personal de la organización, al tiempo que simultáneamente persigue la disponibilidad y el desarrollo de los individuos que han de cubrir estas necesidades. La previsión de fuerza de trabajo que nos capacitará para relacionar la planificación de recursos humanos con la planificación estratégica de la empresa, integrando las previsiones del mercado de trabajo, los datos de rotaciones y retiros, los cambios organizativos, las proyecciones económicas y demográficas y las predicciones de rotación de personal.”

Los objetivos de la planeación de los recursos humanos son:

- Optimizar el factor humano de la organización.
- Contar con el personal necesario, cualitativa y cuantitativamente.
- Desarrollar, formar y promocionar al personal actual, de acuerdo a necesidades futuras de la organización.
- Motivar al factor recurso humano de la organización.
- Mejorar el clima laboral.

- Contribuir a maximizar el beneficio de la empresa.

La planeación ha sido siempre un proceso esencial de la administración, el creciente énfasis en la planeación de recursos humanos se convierte en un proceso crítico cuando las empresas proyectan funciones como, ubicar plantas, recortar personal o clausurar instalaciones de operación. El éxito a largo plazo de las empresas depende sin duda alguna en lograr contar con las personas adecuadas en los puestos adecuados y en el momento adecuado. Los objetivos y estrategias por la planeación de recursos humanos solo tienen sentido cuando se cuenta con personal que tiene las capacidades, habilidades y ambición adecuada para llevar a cabo estas estrategias. La necesidad de la planeación de recursos humanos se debe principalmente al gran desfase temporal que se presenta entre el reconocimiento de la necesidad de cubrir un puesto y el encontrar a la persona adecuada para desempeñarlo.

2.7. El Recurso Humano y la Planeación Estratégica

Como Butler (1988:92-3) explica, considerar la formulación de la estrategia como un proceso racional y emergente al mismo tiempo, permite comprender cómo pueden contribuir las prácticas de RH al logro de los objetivos organizacionales. Por un lado, utilizándolas como herramienta de implantación de las estrategias intencionadas. Por otro, apoyando la formación de estrategias emergentes, puesto que, al influir enormemente en las normas, cultura y conductas de los individuos en la empresa, están determinando su capacidad para detectar oportunidades. Butler introduce la función de personal en el modelo de formación de la estrategia elaborado por Mintzberg, representando así las contribuciones que la misma hace al proceso.

“La planeación efectiva de recursos humanos es un proceso de análisis continuo de las necesidades de recursos humanos de la organización, en medio de las condiciones cambiantes y el desarrollo de las actividades necesarias para satisfacerlas” (Walter, 1980). Básicamente, esta planeación es un proceso dividido en dos partes: la primera consiste en pronosticar que recursos humanos y cuales va a necesitar anualmente la organización para satisfacer las metas esbozadas en el plan estratégico. La segunda parte, en términos más sencillos, consiste en desarrollar un plan funcional para cerrar la brecha identificada en la primera parte, en forma oportuna y eficiente en cuanto a costos. En la figura 3. Se representa

un modelo para la planeación de recursos humanos, el cual comienza con “el pronóstico del recurso humano”, en donde anualmente se identifican con sumo cuidado los recursos humanos necesarios para la ejecución de los diversos aspectos del plan estratégico. Aunque el ciclo de planeación de cinco años es común en este tipo de planeación funcional, el ciclo real podría ser más corto o más largo. Entonces las necesidades identificadas cada año se deben corregir al agregar al requerimiento de recursos humanos los reemplazos necesarios ocasionados por jubilaciones, rotación de personal, promociones y otros cambios en los patrones relacionados con el staff.

El pronóstico de Recursos Humanos

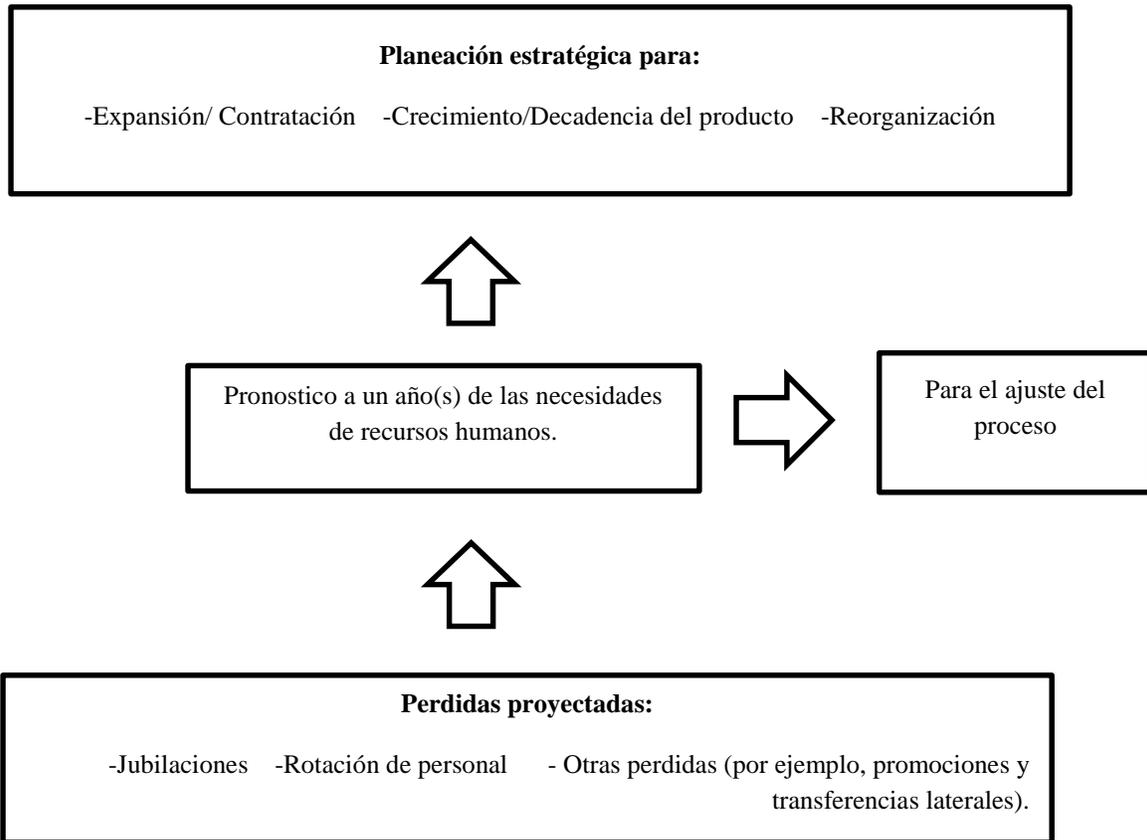


Figura 3 Modelo de Pronóstico de Recursos Humanos.

Fuente Planeación Estratégica Aplicada.

2.8. La Matriz de análisis interno y externo (FODA)

Sánchez y Velasco (2007), La Matriz FODA: es una estructura conceptual para un análisis sistemático que facilita la adecuación de las amenazas y oportunidades extremas con las fortalezas y debilidades íntimas de una organización.

Esta matriz es ideal para enfrentar los factores íntimos y externos, con el objetivo de generar diferentes opciones de estrategias.

(F) Fortaleza; (O) Oportunidades; (D) Debilidades; (A) Amenazas.

El enfrentamiento entre las oportunidades de la organización, con el propósito de formular las estrategias más convenientes, implica un proceso reflexivo con un alto componente de juicio subjetivo, pero fundamentado en una información objetiva. Se pueden utilizar las fortalezas internas para aprovechar las oportunidades externas y para atenuar las amenazas externas. Igualmente, una organización podría desarrollar estrategias defensivas orientadas a contrarrestar debilidades y esquivar amenazas del entorno. Las amenazas externas unidas a las debilidades internas pueden acarrear resultados desastrosos para cualquier organización. Una forma de disminuir las debilidades internas, es aprovechando las oportunidades externas.

La matriz FODA: Conduce al desarrollo de cuatro tipos de estrategias:

La estrategia FO: Se basa en el uso de fortalezas internas de la organización con el propósito de aprovechar las oportunidades externas. Este tipo de estrategia es el más recomendado. La organización podría partir de sus fortalezas y a través de la utilización de sus capacidades positivas, aprovecharse del mercado para el ofrecimiento de sus bienes y servicios.

La estrategia FA: trata de disminuir al mínimo el impacto de las amenazas del entorno, valiéndose de las fortalezas. Esto no implica que siempre se deba afrontar las amenazas del entorno de una forma tan directa, ya que a veces puede resultar más problemático para la institución.

La estrategia DA: Tiene como propósito disminuir las debilidades y neutralizar las amenazas, a través de acciones de carácter defensivo. Generalmente este tipo de estrategia se utiliza solo

cuando la organización se encuentra en una posición altamente amenazada y posee muchas debilidades, la estrategia va dirigida a la sobrevivencia. En este caso, se puede llegar incluso al cierre de la institución o a un cambio estructural y de misión.

La estrategia DO: Tiene la finalidad mejorar las debilidades internas, aprovechando las oportunidades externas, una organización a la cual el entorno brinda ciertas oportunidades, pero no las puede aprovechar por sus debilidades, podría decir invertir recursos para desarrollar el área deficiente y así poder aprovechar la oportunidad. Por todo ello se propone la matriz FODA como herramienta de análisis poderosa que nos aporta esa visión a la que nos referimos.

¿Por qué la Matriz FODA?

El análisis FODA es una de las herramientas esenciales que provee de los insumos necesarios al proceso de planeación estratégica, proporcionando la información necesaria para la implantación de acciones y medidas correctivas y la generación de nuevos o mejores proyectos de mejora. En el proceso de análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, Análisis FODA, se consideran los factores económicos, políticos, sociales y culturales que representan las influencias del ámbito externo de la empresa, que inciden sobre su quehacer interno, ya que potencialmente pueden favorecer o poner en riesgo el cumplimiento de la Misión institucional. La previsión de esas oportunidades y amenazas posibilita la construcción de escenarios anticipados que permitan reorientar el rumbo de la institución. Las fortalezas y debilidades corresponden al ámbito interno de la institución, y dentro del proceso de planeación estratégica, se debe realizar el análisis de cuáles son esas fortalezas con las que cuenta y cuáles las debilidades que obstaculizan el cumplimiento de sus objetivos estratégicos.

Entre algunas características de este tipo de análisis se encuentra las siguientes:

- ✓ Facilitan el análisis del quehacer institucional que por atribución debe cumplir la empresa.
- ✓ Facilitan la realización de un diagnóstico para la construcción de estrategias que permitan reorientar el rumbo institucional, al identificar la posición actual y la capacidad de respuesta de nuestra institución.
- ✓ De esta forma, el proceso de planeación estratégica se considera funcional cuando las debilidades se ven disminuidas, las fortalezas son incrementadas, el impacto de las amenazas es considerado y atendido puntualmente, y el aprovechamiento de las oportunidades es capitalizado en el alcance de los objetivos, la Misión y Visión de la empresa.

CAPÍTULO III LOS PARADIGMAS DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

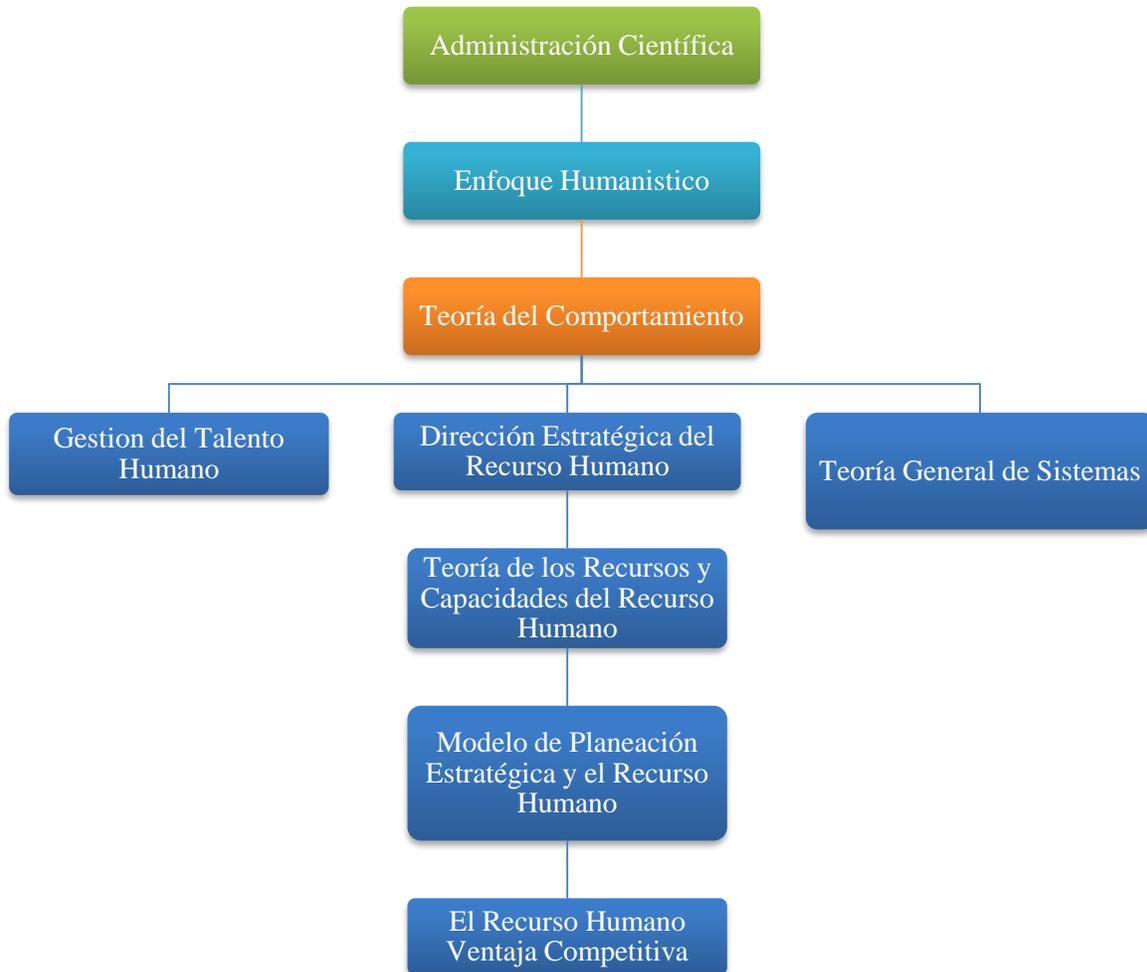


Figura 4 Aportes teóricos con respecto a los paradigmas de la Planeación Estratégica del Recurso Humano.

3.1. Aportaciones de la Administración Científica a la Planeación Estratégica

El movimiento de la administración científica recibió impulso inicial con Frederick Taylor, en la última parte del siglo XIX y primera parte del siglo XX. Taylor definió cuatro principios de administración, que favorecieron a los directores y trabajadores:

Planeación: sustitución en el trabajo del criterio individual del trabajador, la improvisación y la actuación empírico practica por métodos basados en procedimientos científicos. Se sustituye la improvisación a través de la planeación del método.

Preparación: selección científica de los trabajadores; hay que formarlos y prepararlos para que produzcan en mayor cantidad y mejor. Anteriormente el trabajador elegía su trabajo la forma de ejecutarlo y se formaba a si mismo dentro de los límites de sus posibilidades.

Control: controlar el trabajo para cerciorarse de que está siendo ejecutado según lo establecido y el plan. Es necesaria una colaboración entre directivos y trabajadores para la que la ejecución sea efectiva.

Ejecución: asignación diferenciada de las atribuciones y responsabilidades para la ejecución disciplinada del trabajo. Los trabajadores asumen la responsabilidad de realizar tareas y la dirección diseña y planifica.

A través de los principios de administración podemos decir que Taylor estableció la implementación de la planeación en el ámbito administrativo, considerándolo uno de los cuatro principios de la administración, dando lugar a la previsión y el establecimiento de procedimientos y métodos dentro de las organizaciones. En el caso de las personas se dio cuenta que se debe realizar una selección y colocar al personal en el puesto adecuado a sus habilidades y capacidades, para una mayor productividad.

3.2. Teoría de las Relaciones Humanas

La teoría de las relaciones humanas tiene origen en los Estados Unidos de América, en 1930, esta fue posible al desarrollo de las ciencias sociales, se enfocó en dos aspectos básicos para su desarrollo:

Análisis del trabajo y adaptación del trabajador al trabajador: el aspecto dominante en esta época era el productivo, el objetivo de la psicología de trabajo o psicología industrial, era la verificación de las características humanas que requerían cada tarea, y la selección científica de los empleados, basada en esas necesidades. La psicología industrial dirigía la selección de personal, la orientación profesional, los métodos de aprendizaje y de trabajo, la fisiología del trabajo, la fatiga y el estudio de accidentes.

Adaptación del trabajador al trabajador: esta se caracteriza por el aumento de atención hacia los aspectos individuales y sociales del trabajo, esta segunda etapa estudio la personalidad del trabajador y del jefe, la motivación, los incentivos de trabajo, liderazgo, comunicación y las relaciones interpersonales y sociales dentro de la organización.

Origen al denominado enfoque de las relaciones humanas, el que sostiene la necesidad de estimar, respetar al trabajador como persona y reconocer su trabajo. De esta manera se incrementa la satisfacción de este, y por lo tanto aumenta la productividad. La motivación en el trabajo no debe ser solo económica, también es necesario un entorno adecuado para el trabajo, como son los grupos informales, con los que el trabajador se encuentra en contacto valores, reglas y modelos que influyen en su conducta; las relaciones interpersonales; el comportamiento de los compañeros y jefes, etc.

El enfoque humanístico, marca una diferencia amplia con los modelos más recientes en la satisfacción de los trabajadores, ya que el objetivo principal de esta es la satisfacción del trabajador.

3.3. Teoría del comportamiento

La teoría del comportamiento puede ser considerada como una de las bases teóricas más utilizadas en el ámbito de los recursos humanos. Esta se encuentra fundamentada en la asunción de que diferentes estrategias requieren de diferentes comportamientos, actitudes y habilidades de los trabajadores (SCHULER, 1987). Esta perspectiva asume que el comportamiento del empleado es determinante para obtener resultados en el desempeño de la empresa y, por lo tanto, en el logro de la estrategia organizacional y, a su vez, que las actitudes y comportamientos son influidos por diferentes prácticas empleadas en la gestión

de los recursos humanos. De esta manera, una estrategia será más posible de alcanzar si se logran determinados comportamientos y éstos, a su vez, requieren diferentes prácticas de gestión humana (enfoque contingente). Los teóricos de la teoría del comportamiento constataron que el administrados necesita conocer las necesidades humanas para entender el comportamiento del hombre y utilizar este como un medio para mejorar la calidad de vida dentro de las organizaciones.

Según esta teoría, las prácticas de recursos humanos tendrán un efecto directo sobre el comportamiento de los empleados lo que convierte en mejoras de los resultados organizacionales (LAWLER, 1986; HUSELID, 1995; BECKER, PIKUS Y SPRATT, 1997; GUEST,1997; APPELBAUM,2000; TAKEUCHI,2003) de forma que la empresa debe aplicar un conjunto de prácticas de personal lógicas con las necesidades de la organización.

La teoría del comportamiento aplicada a la Dirección de los Recursos Humano.

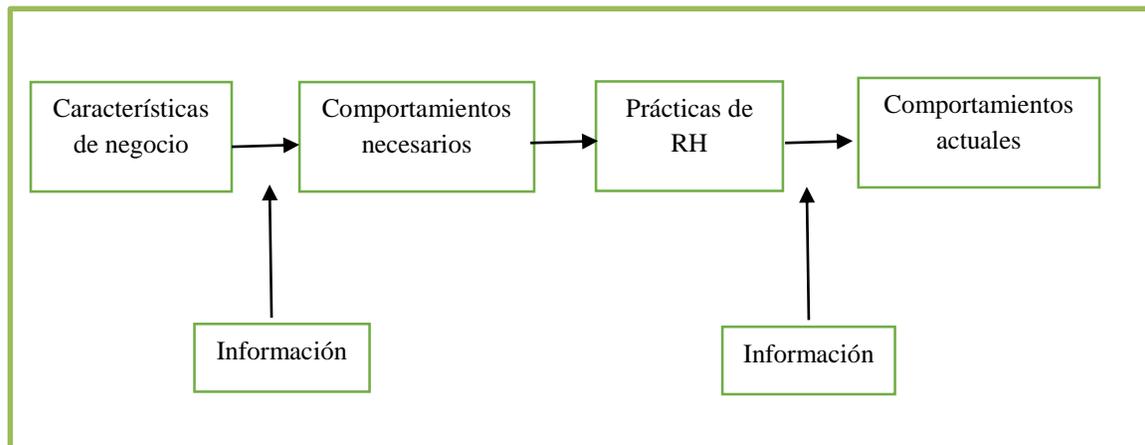


Figura 5 Teoría del comportamiento aplicada a la Dirección de Recursos Humanos.

Fuente McMahan et al. 2000.

3.4. Dirección Estratégica de Recursos Humanos

Un sistema de recursos humanos desarrollado apropiadamente es un “activo invisible” que crea valor cuando se incrusta en los sistemas operativos de una organización que aumenta las capacidades de la empresa.

Las prácticas de recursos humanos no son recursos estratégicos, es el capital humano y social lo que realmente cuenta. El papel de las prácticas de los recursos humanos es construir ese capital humano y estimular la clase de comportamiento que realmente constituye una ventaja.

La dirección estratégica de recursos humanos se entiende como la última etapa de un proceso de transformación experimentado por la gestión del personal, caracterizado por su acercamiento a la estratégica de la empresa, esto es consecuencia de los cambios que se han surgido en el campo de la estrategia y que han demandado la incorporación del recurso humano en el proceso estratégico. En los ochenta la literatura comienza a reconocer que las personas y la forma en que se les dirige son variables estratégicas, es decir, influyen en los resultados de la empresa. En el transcurso de los años setenta a los ochenta se marcó la sustitución de la planeación estratégica por la dirección estratégica, este nuevo sistema pretende dar una respuesta más rápida y flexible a los denominados problemas estratégicos, incorporando los sistemas de dirección en el proceso estratégico y realizando un seguimiento continuo de los cambios en las tendencias y su impacto en la organización (Ansoff y McDonell 1997:20). La aportación más importante de la dirección estratégica, es que considera parte del proceso estratégico no solo la formulación de la estratégica sino también su implantación. Se reconoce que la habilidad de una empresa para competir no solo depende de su capacidad para comprender las fuerzas competitivas en juego y como estas cambian con el tiempo, también influye su capacidad para movilizar y dirigir los recursos necesarios para poner en marche la estrategia elegida (Whipp, 1991:168).

El recurso humano se considera pieza clave para la implantación con éxito de la estrategia formulada. Un sistema de dirección estratégica bien diseñado puede fracasar si no se presta atención a la dimensión de los recursos humanos. Los principales problemas de recursos humanos surgen al implantar las estrategias y la resistencia de las personas al cambio de estructura organizativa necesarios para la nueva estrategia, la falta de aptitudes para la realización de tareas relacionadas con la implantación y el apoyo inadecuado de la dirección a las actividades de la implantación.

Las cuestiones de recursos humanos son importantes en el proceso “formal” de formulación de la estrategia como consecuencia de la introducción de planteamientos de la teoría de

recursos y capacidades en la dirección estratégica y sus aportaciones en torno al concepto de ventaja competitiva.

3.5. Teoría de costos de transacción/ teoría de la agencia

Estas teorías parten de los supuestos habituales en economía sobre la conducta humana, que asume al individuo como ser racional (aunque con una racionalidad limitada) y con autointerés, esto es, lo considera maximizador de su bienestar o utilidad individual. Este individuo vive en un entorno que requiere interactuar con otros, para lo que necesita información, que es un recurso costoso y escaso.

La búsqueda del interés propio en un ambiente en que la información es escasa genera el denominado oportunismo, es decir, la tendencia a incumplir lo prometido si con ello obtiene ganancia, sin que signifique descartar, en algunos casos, comportamientos altruistas. El oportunismo es difícil de reconocer por parte de las personas y, además, es latente, es decir, se presenta en ausencia de salvaguardias (Arruñada, 1998).

El enfoque aplicado a los recursos humanos parte del supuesto de que el empleado tiene incentivos para reducir su desempeño o aprovecharse de los esfuerzos de los miembros del grupo si no se establecen mecanismos para que pueda demostrar su contribución individual. Por lo tanto, el papel de las prácticas de recursos humanos es medir dichas contribuciones y recompensar su desempeño, y de esta manera alinear el comportamiento de la persona con los fines estratégicos.

Otro elemento son los denominados costos burocráticos (Wright y McMahan, 1992), necesarios para asegurar que se obtienen las personas con las habilidades requeridas, los costos de monitoreo de la acción humana y los costos asociados con evaluación para asegurar que las partes se desempeñan según lo acordado.

La eficiencia se constituye en el criterio con el cual medir el desempeño se entiende como una forma de economizar costos y se atribuye a formas organizadas (mercados o jerarquías, en la terminología de Williamson). En la teoría de los costos de transacción se consideran: factores del comportamiento las personas y el ambiente, los primeros factores se refieren a la racionalidad limitada, al oportunismo y a los objetivos parcialmente traslapados de los

individuos (Hennart, 1993 p.532); el segundo factor hace alusión a la incertidumbre y a la negociación de cantidades mínimas.

3.6. Gestión del Talento Humano

Las primeras prácticas de la gestión del talento humano surgen en Estados Unidos a mediados del siglo XIX con el desarrollo de las grandes empresas y el inicio de la consolidación del modelo capitalista y su sistema de producción industrial (Barley y Kunda, 1995). Desde esa fecha se han presentado significativos cambios en su concepción y en su aplicación. En la concepción del management la visión de la gestión humana se puede considerar reduccionista pues se ha centrado fundamentalmente en las prácticas y sus efectos sobre los resultados de la organización y sobre los diversos actores sociales que en ella intervienen; sin embargo, al hacer una revisión de la evolución de este campo del conocimiento se observa su complejidad tanto por la cantidad de interrelaciones que se generan como por los aspectos que se deben considerar, los factores que intervienen en la gestión humana (figura 6).

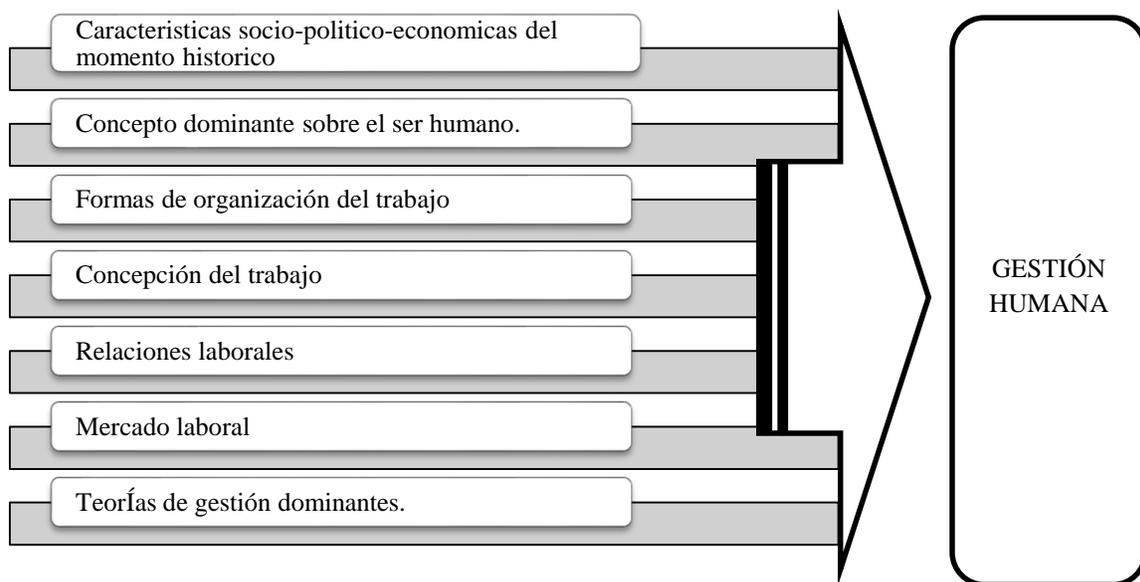


Figura 6 Factores que intervienen en la gestión humana.

Fuente, Gestión Humana en las Organizaciones un Fenómeno complejo: Evolución, Retos, Tendencias y Perspectivas de Investigación.

Modelo de la contribución dual de la función del Recurso Humano al proceso de formulación estratégica.

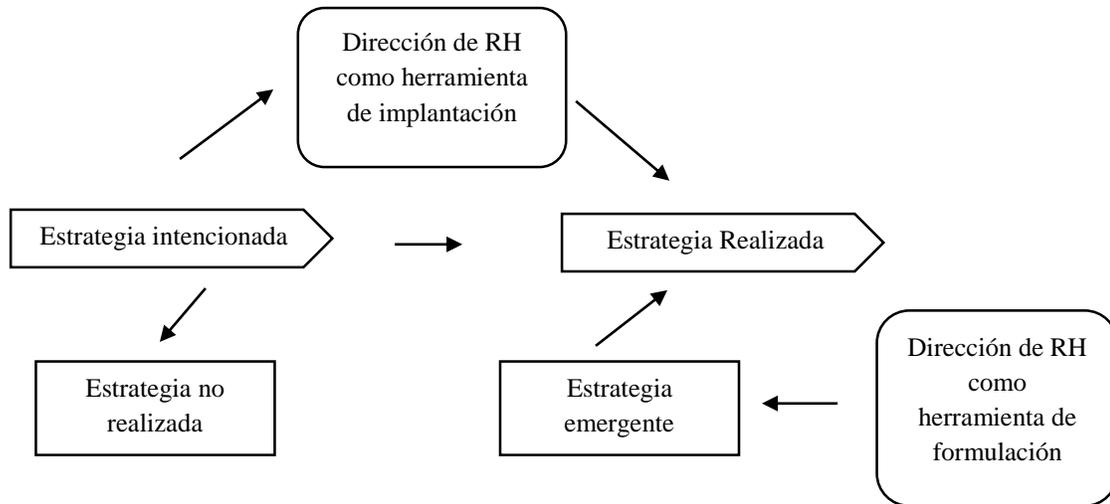


Figura 7 Modelo de la contribución dual de la función del Recurso Humano al proceso de formulación estratégica.

Fuente Butler (1988-93).

Tabla 1 Principales Teorías empleadas en gestión humana

Enfoque	Finalidad	Teorías	Relaciones Principales
Estratégico	Describir como la práctica de la Gerencia del recurso humano puede complementar el plan estratégico de la organización.	Recursos y Capacidades. Teoría del Comportamiento Humano. Teoría de Costos y Transacción.	Estrategia, practica de recursos humanos y el conjunto del capital humano; estrategia PRH y comportamientos; estrategia, PRH, capital humano y comportamiento.

Fuente, Elaborado con base en Wrighty McMahan (1992).

¿cómo surge este denotado interés por considerar a las personas fuente de ventaja competitiva sostenida? Su origen se remonta a los planteamientos iniciales de Penrose (1959) y los posteriores desarrollos de Barney (1991) y Peteraf (1993), quienes, además de otros investigadores, desarrollaron la denominada teoría de recursos y capacidades, la cual resalta la importancia de los recursos y en especial los intangibles para alcanzar la competitividad. Según estos autores, para que una empresa logre una ventaja competitiva sostenida se deben cumplir las siguientes condiciones: heterogeneidad de los recursos y las capacidades entre las empresas, imperfecta movilidad de los recursos, dificultad para ser imitados o sustituidos, escasez y, sin duda, que los recursos y capacidades agreguen valor a la organización. Y estas condiciones las pueden alcanzar los recursos humanos, más que los tecnológicos y de capital físico. Le corresponde, entonces, a la función de recursos humanos otorgarles a sus recursos estas características a través del desarrollo de competencias, el fomento de una cultura organizacional favorable a la competitividad, la organización del trabajo, la búsqueda de prácticas de alto rendimiento, el desarrollo de programas de motivación, entre otros (Berg, 1999; Pfeffer, 1998; Lado y Wilson, 1994; Walton, 1985).

Tabla 2 Principales modelos de Gestión Humana

Modelos	Miles y Snow (1984)	Delery y Doty (1996)	Ostrow (1992)	Schuler y Jackson (1987)				
	Make	Buy	Interno	Externo	Diferenciación	Bajo costo	Innovadora	calidad
Planeación	Vinculación a largo plazo	Vinculación a corto plazo					Baja rotación	Alta rotación
Puesto de trabajo			Muy definidos	Amplios	No definidos	Puestos fijos	Descripción fija y explícita	Enriquecimiento
Reclutamiento	No principal	sofisticado	Interno	Externo	Externo a todos los niveles	Interno		
Selección	No principal	Detallado y complejo						
Formación	Extensa	Limitada	Extensiva	Limitada	Extensiva	Mínima	Extensiva y continua	Mínima
Desarrollo profesional	A largo plazo	Limitada	Extensiva	Limitada	Extenso	Mínimo		
Sistema de evaluación	Comportamiento y posición jerárquica	Rendimiento	Resultados	Comportamientos	Resultados CP			
Participación en decisiones			Alta	Baja			Alta	Bajo compromiso
Política salarial	Equidad interna	Equidad externa			Altos salarios	Bajos salarios		
Incentivos	Mínimos o nulos	Elevados						

Fuente, Elaborado con base en Wrigley McMahan (1992)

3.7. Teoría General de Sistemas

Ludwig Von Bertalanffy (1956) fue quien desarrollo y sistematizo esta perspectiva, que afecta la visión del conjunto, de sus componentes y sus relaciones, que se analizan mediante la elaboración de una clasificación de subsistemas de acuerdo a su nivel de complejidad (Boulding,1962). Desde esta perspectiva Katz y Kahn (1979) empiezan a concebir la organización como un sistema cibernético con capacidad de auto-regulación, de auto mantenimiento y abierto.

Las características más relevantes las sintetiza Rodríguez (1992):

- “La organización puede considerarse como un sistema abierto. Sus límites son permeables y a través de ellos importan la energía necesaria para su funcionamiento y exportan los productos resultantes.
- La organización se considera un conjunto de elementos interrelacionados e interactuantes interna y externamente.
- La organización genera entropía negativa, pero gracias al intercambio permanente con el entorno (input-output), puede ser controlada.
- La organización está articulada de forma jerárquica. Cada sistema es un suprasistema para otro subsistema a los que contiene como elementos.
- La organización es más que la suma de sus partes.
- La organización tiende a mantenerse en un estado de homeostasis dinámica tanto desde el punto de vista interno como externo. Necesita establecer procesos adaptativos con el entorno interno y externo mediante ciclos de retroalimentación que le permitan un ajuste satisfactorio”. (pag.167)

Algunos autores consideran el componente humano como uno de los subsistemas integrantes del sistema organizacional, por lo que la mayoría de los modelos de gestión de recursos humanos comparten esta perspectiva.

3.8. Teoría de Recursos aplicada al Recurso Humano

(Ulrich 1986) fue uno de los pioneros en aplicar la Teoría de Recursos al campo de los recursos humanos, se apoyó en este enfoque para determinar como el personal de las organizaciones pueden constituir una ventaja competitiva. Posteriormente (Cappelli y Sing 1992) plantearon las bases para la “gestión estratégica de recursos humanos”.

Algunos autores consideran que el factor humano como recurso es la habilidad innata o la capacidad de los trabajadores para aprender (Boudreau 1983), mientras que otros hacen referencia al stock de conocimientos y destreza acumulados por los trabajadores en la empresa a lo largo del tiempo (Capelli y Singh, 1992). Por su parte, Wright et al. (1994, 1999) definen los recursos humanos como la base del capital humano bajo el control de la empresa; considerando que está formado por el stock de habilidades, experiencia y conocimientos con valor económico para la empresa. En este sentido, la habilidad de la empresa para asegurar, retener y generar capital humano a través de las políticas de personal constituye la base de los recursos humanos (Ulrich, 1998). El capital humano, en combinación con los demás recursos tangibles e intangibles de la empresa, contribuye a la generación de las capacidades que crean una ventaja competitiva sostenible. Esta concepción de la empresa como una institución para la integración de recursos que generan capacidades, establece una visión basada en la cooperación y comunicación entre los miembros de la organización que implica fomentar la estabilidad y las relaciones sociales. Una integración eficaz de los recursos solo tiene lugar cuando los integrantes cooperan voluntariamente. Estos dos aspectos han sido subrayados en la literatura económica y estratégica. Así Hayek (1945) afirma que cualquier individuo tiene una ventaja sobre los demás gracias a que posee información única de la que puede hacer uso beneficioso, pero de la que solo puede hacer uso si las decisiones que dependen de ella se dejan al individuo en cuestión o se toman con su cooperación activa. Porter (1985) señala que el personal profundamente implicado con la organización genera una cultura organizativa que fomenta el cumplimiento puntual de los compromisos y facilita la obtención de un producto más eficiente o con mayor valor para los clientes. La creación de capacidades se sustenta en el fomento a la cooperación e implicación de los recursos humanos.

3.9. Teoría de la dependencia de recursos

Esta teoría mantiene la influencia que ejerce el entorno sobre la organización, considerando como elemento esta como un elemento activo y los miembros son los que contribuyen a determinar su dinámica (Aldrich y Pfeffer, 1976; Pfeffer y Salancik, 1978; Pfeffer y Cohen 1984). Por otra parte, reconoce la existencia e importancia de la relación con otras organizaciones, subrayando de la relevancia vinculada con los intercambios de recursos más que en otros aspectos de deseabilidad, aceptación social o legitimidad (Pfeffer y Colen, 1984).

Rodríguez (1992, pag.192) apunta que la relevancia que cobra en las organizaciones el concepto de elección estratégica (Chandler, 1962; Child 1972;1974;1987), esto debido a que deberán decidirse, de entre las alternativas posibles, las más pertinentes para ella. En este sentido cobran importancia las coaliciones y el poder derivado del control de los recursos en los procesos de toma de decisiones. La gestión de recursos humanos generalmente se ve influida por la distribución del poder dentro del sistema (Jackson y Schuler, 1995). Dado que las organizaciones precisan de recursos externos, se vuelven interdependientes de las organizaciones del ambiente con quienes intercambian dichos recursos, por lo que es influido el comportamiento interno por las exigencias de quienes les suministran recursos imprescindibles e importantes para su supervivencia (Pfeffer, 1987). El grado de dependencia de una organización lo establece la importancia y la escasez de los recursos que necesite para la supervivencia.

Algunas de las prácticas de gerencia de recursos humanos están mediadas por relaciones de poder antes que por criterios estratégicos. De este modo, sistemas de compensación, relaciones con el sindicato, mayores inversiones en unas prácticas que en otras pueden estar determinadas más por razones políticas que por su efectividad para el logro de la estrategia. Además, el enfoque de poder y política demuestra el potencial de la función de recursos humanos para incrementar su rol como socio estratégico de la firma y la posible escasez de capital humano puede incrementar el poder de la función si demuestra su capacidad para obtener, mantener y mejorar los recursos escasos (Wright y McMahan, 1992).

3.10. Teoría de recursos y capacidades

Asume que existe heterogeneidad de los recursos, una relativa inmovilidad de ellos entre las empresas, y que la estrategia empresarial se debe establecer entre los recursos y las capacidades de la empresa para poder aprovechar las oportunidades que el entorno le brinde (Barney, 1991). Para que los recursos se conviertan en fuente de ventaja competitiva sostenida (VCS) deben proveer valor a la empresa; ser escasos, inimitables, insustituibles (Barney, 1991), y, además, contar con una estructura de soporte organizacional que permita emplear el potencial de dichos recursos (Barney y Wright, 1998).

La teoría provee la infraestructura para entender cómo los recursos humanos se pueden constituir en VCS de la empresa y para mostrar la manera como las prácticas de recursos humanos se pueden integrar a la estrategia empresarial. Podría afirmarse que esta teoría ha servido de fundamento para muchas de las investigaciones que pretenden explicar las relaciones entre gestión humana y aspectos estratégicos (Huselid, 1995; Boxall, 1996; Wright, Dunfort y Snell, 2001).

Condiciones para que un recurso o capacidad sea fuente de ventaja competitiva sostenible.

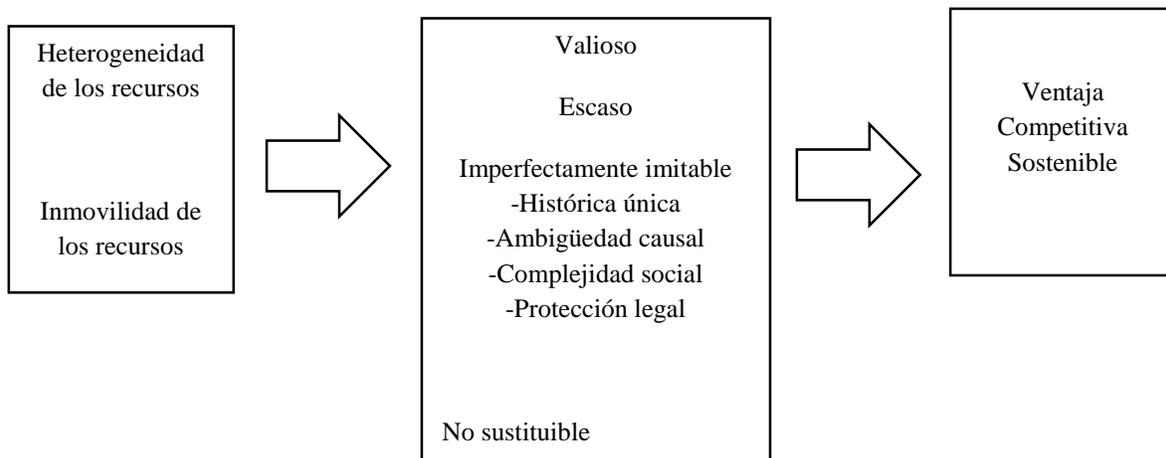


Figura 8 Condiciones para que un Recurso Humano sea una ventaja competitiva sostenible.

Fuente, Barney (1991:112).

La teoría de los recursos y capacidades centra su interés en los activos intangibles, que incluyen el recurso humano y permite a la organización ganar o hacerlo mejor que la competencia.

3.11. Modelos de planeación Estratégica

3.11.1. El Modelo de William Newman

William H. Newman. Define el proceso de planeación estratégica en tres etapas: el diagnóstico del problema, la determinación de soluciones optativas, el pronóstico de resultados en cada acción y, finalmente la elección del camino a seguir. Esta propuesta proviene de la teoría clásica de la administración. Este inicia con la precisión de un diagnóstico relativo a un problema determinado. Implica que la planeación debe resolver problemas u objetivos reales, no simples especulaciones. Enfatiza en la necesidad de encontrar probables soluciones alternativas, para orientar las actividades de planeación. Posteriormente propone la realización de un pronóstico de resultados para cada acción seleccionada, con el interés de determinar las posibilidades reales de solución de problemas, una vez evaluadas, se procede a preparar el objetivo estratégico, dando sentido a la acción de planear.

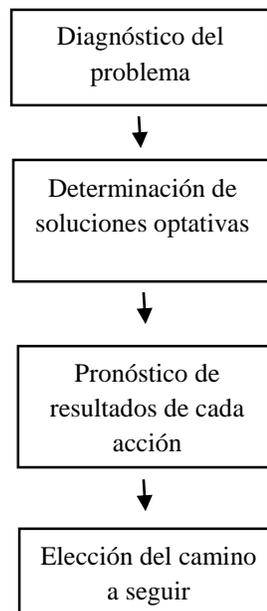


Figura 9 Modelo de Planeación estratégica de William Newman.

3.11.2. Modelo de Frank Banghart

El modelo de Frank Banghart . En su obra Education Planning, incluye las siguientes fases:

Definición del problema, conceptualización del problema y diseño de planes o alternativas, evaluación de planes o de alternativas, selección de planes o alternativas, instrumentación del plan o alternativa y por último el proceso de retroalimentación.

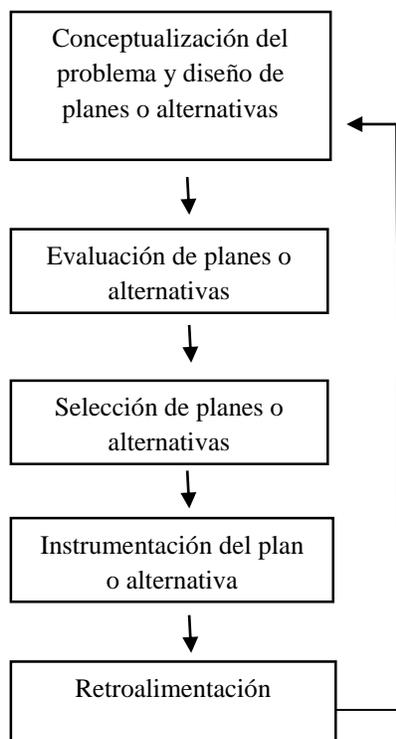


Figura 10 Modelo de Planeación estratégica de Frank Banghart.

3.11.3. El Modelo de Tom Lambert

Este modelo plantea ocho pasos en las que debe realizarse la planeación estratégica:

1. Establecer la visión
2. definir la situación actual
3. Acordar la misión
4. Desarrollar sus objetivos
5. Generar alternativas
6. Seleccionar estrategias
7. Convenir tácticas

8. Elaborar un plan táctico

El concepto clave del modelo puede definirse en la situación actual de la organización hasta el futuro ideal que se desea crear. Este proceso inicia con el desarrollo del futuro deseado, una visión compartida del punto a donde se dirige la organización se convierte en una base sólida para enfocar el pensamiento en el cómo llegar ahí y limita la consideración del estado actual a los factores que son pertinentes para el resultado u objetivo a alcanzar.

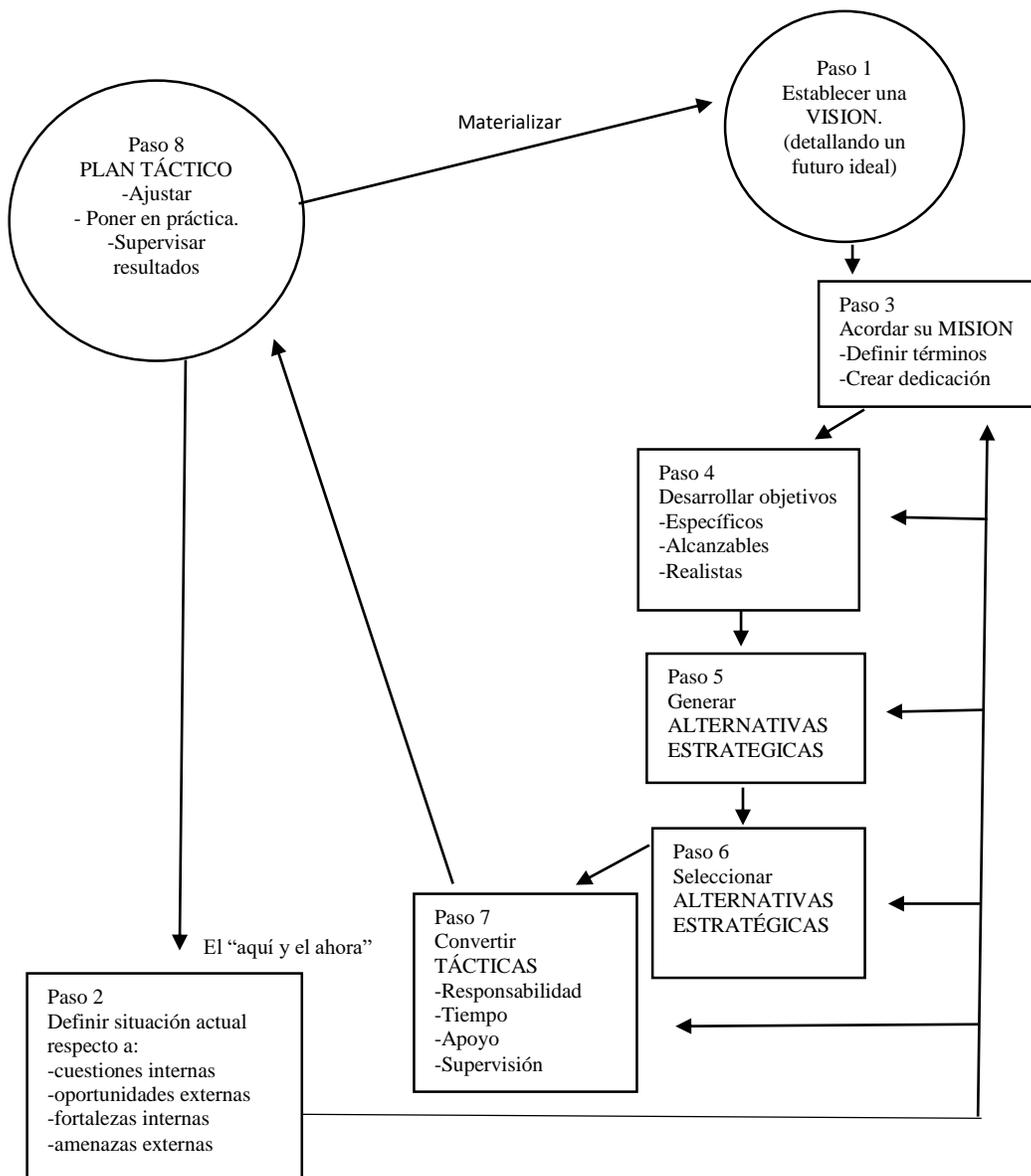


Figura 11 Modelo de Planeación estratégica de Tom Lambert.

3.11.4. El Modelo de Colon y Rodríguez

Este modelo muestra una planeación estratégica general, algunos autores lo definen como el más fácil y entendible de aplicar, además de ser adaptable a cualquier organización. Este inicia con los objetivos del proyecto estratégico, antes que, con el análisis diagnóstico, lo que parece adecuado para centrar las acciones de los planificadores, primero construye un escenario al que se le adicionarán las estrategias y acciones que darán sustento al proyecto.

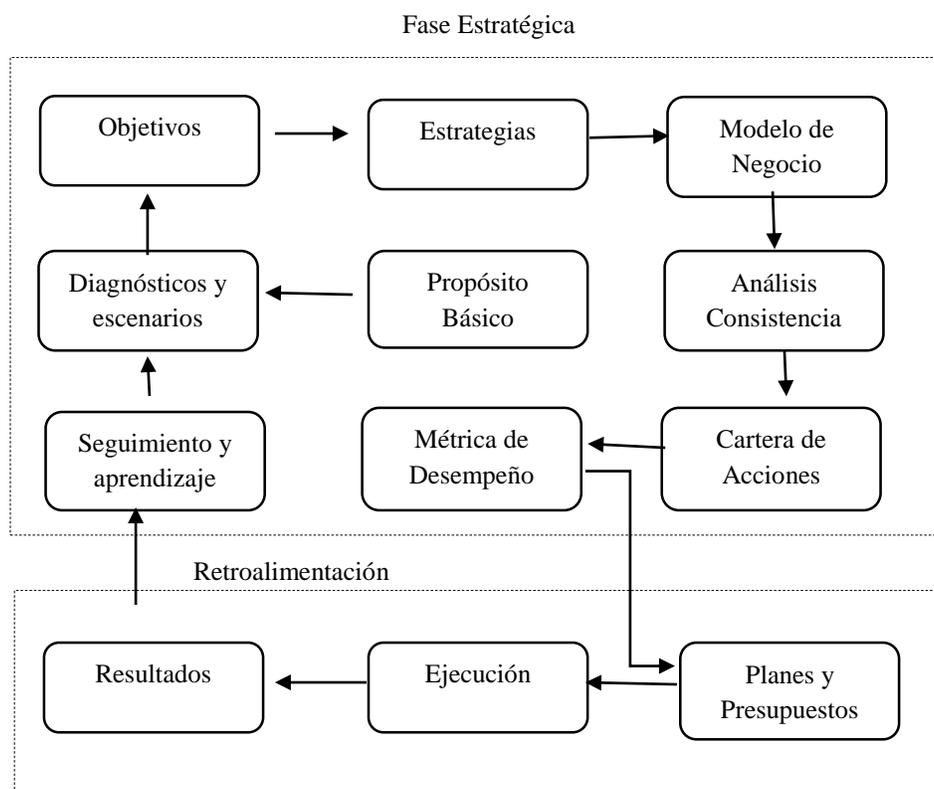


Figura 12 Modelo de Planeación Estratégica Colon y Rodríguez.

3.11.5. El Modelo de Thomas S. Bateman y Scout A. Snell

Este modelo presenta dos momentos en la planeación, primero las etapas generales en la toma de decisiones, y segundo, las etapas específicas de la planeación formal. En el primer momento se analizan las acciones para identificar y precisar el problema que se pretende resolver a través del proceso de planeación, iniciando con un diagnóstico de la organización y su entorno, la presentación de ideas respecto al conjunto de soluciones alternativas posibles, después se realiza una implementación y evaluación previa a la planeación formal para llevar a cabo las propuestas.

En el segundo las etapas específicas de la planeación formal, se llevan a cabo las actividades específicas para objetivar las ideas, transformándolas en planes y programas susceptibles de ser llevados a la práctica, se determinan objetivos y metas, así como el proceso de implementación y evaluación correspondiente.

El modelo de Bateman y Snell se ajusta a cualquier tipo de organización que esté dispuesta a implementar el proceso de planeación estratégica, este modelo entiende que la planeación estratégica de largo alcance debe ser analizada, evaluada y administrada de una forma diferente a los planes operativos de corto plazo. Existe una dualidad en el proceso de planeación estratégica y su ejecución, es decir operan al mismo tiempo dos dimensiones temporales de un proyecto estratégico, mismo que requiere de la ejecución de planes a corto plazo para ir adaptándose y acercándose progresivamente a los objetivos y metas de mediano y largo plazo. La propuesta de Abell (1995) dice que la planeación estratégica de largo alcance debe de ser analizada, evaluada y administrada de diferente manera que la de corto plazo. La perspectiva de dicho proceso debe ser explicado por separado por que en su representación gráfica no es posible incorporar todas las variables.

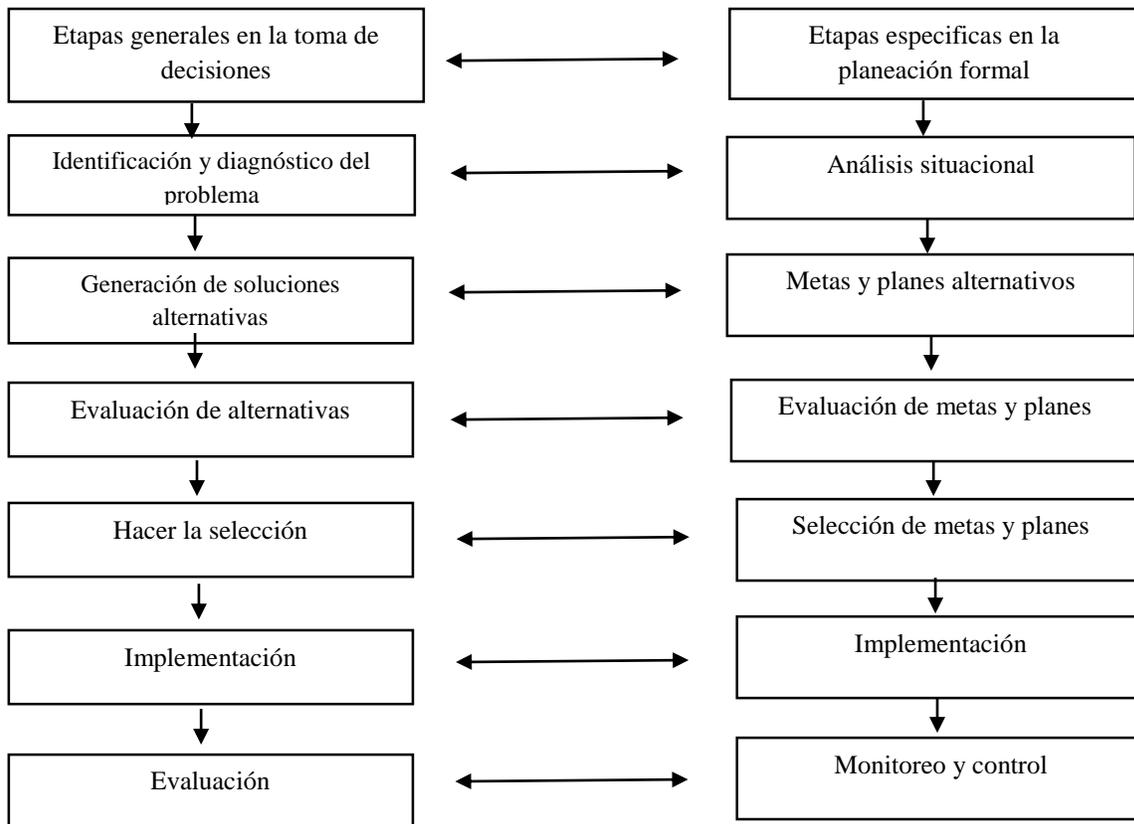


Figura 13 Modelo de Planeación Estratégica Thomas S. Bateman y Scout A. Snell.

3.11.6. El Modelo de Porter

La escuela estratégica del posicionamiento, representada por Porter, ha sido la interpretación del paradigma estructura-conducta-resultados de la economía industrial dominante durante las dos últimas décadas del siglo XX (Narayanan y Fabey p.211). El modelo de Porter también reconoce el efecto de las decisiones directivas instrumentalizadas en la estrategia de la empresa. Las actividades de pensamiento analítico de la organización determinan racionalmente como la empresa se posiciona estratégicamente (Anderson, 2004 p.1275). Porter (1982) argumentó que los recursos humanos pueden ayudar a lograr una ventaja competitiva a través de la reducción de costos, aumentando las fuentes de diferencias del producto o servicio, o por ambas vías.

3.11.7. Modelo de Planeación Estratégica de SHKG.

Este es resultado del análisis de las propuestas teórico metodológicas de diferentes autores, al igual que Bateman y Snell, el modelo SHKG divide el mapa del proceso de planeación en dos cuadrantes.

El punto de partida de esta planeación es el diagnóstico interno y externo donde se reflexiona acerca de los fundamentos de la planeación: visión, misión, valores y filosofía, para alcanzar los resultados esperados, basándose en los fundamentos se logra determinar los objetivos estratégicos, las líneas y los puntos críticos, el formato estratégico, y las metas que se pretenden en un periodo determinado. El plan deberá contar con planes y programas que deben ser identificados, jerarquizados y distribuidos temporalmente corto, mediano y largo plazo de acuerdo a su importancia y necesidad, para el cumplimiento de los objetivos y metas determinados en el tiempo establecido.

1. Se requiere un diagnóstico previo de las decisiones y acciones. Este debe abarcar la situación interna y externa de la organización.
2. Desarrollar un escenario del tipo de organización que se desea desarrollar o modificar.
3. Determinar la misión, visión, valores y filosofía para regir conductas individuales y colectivas.
4. Determinar los componentes de la cultura de trabajo que caracterizara las operaciones de los miembros.

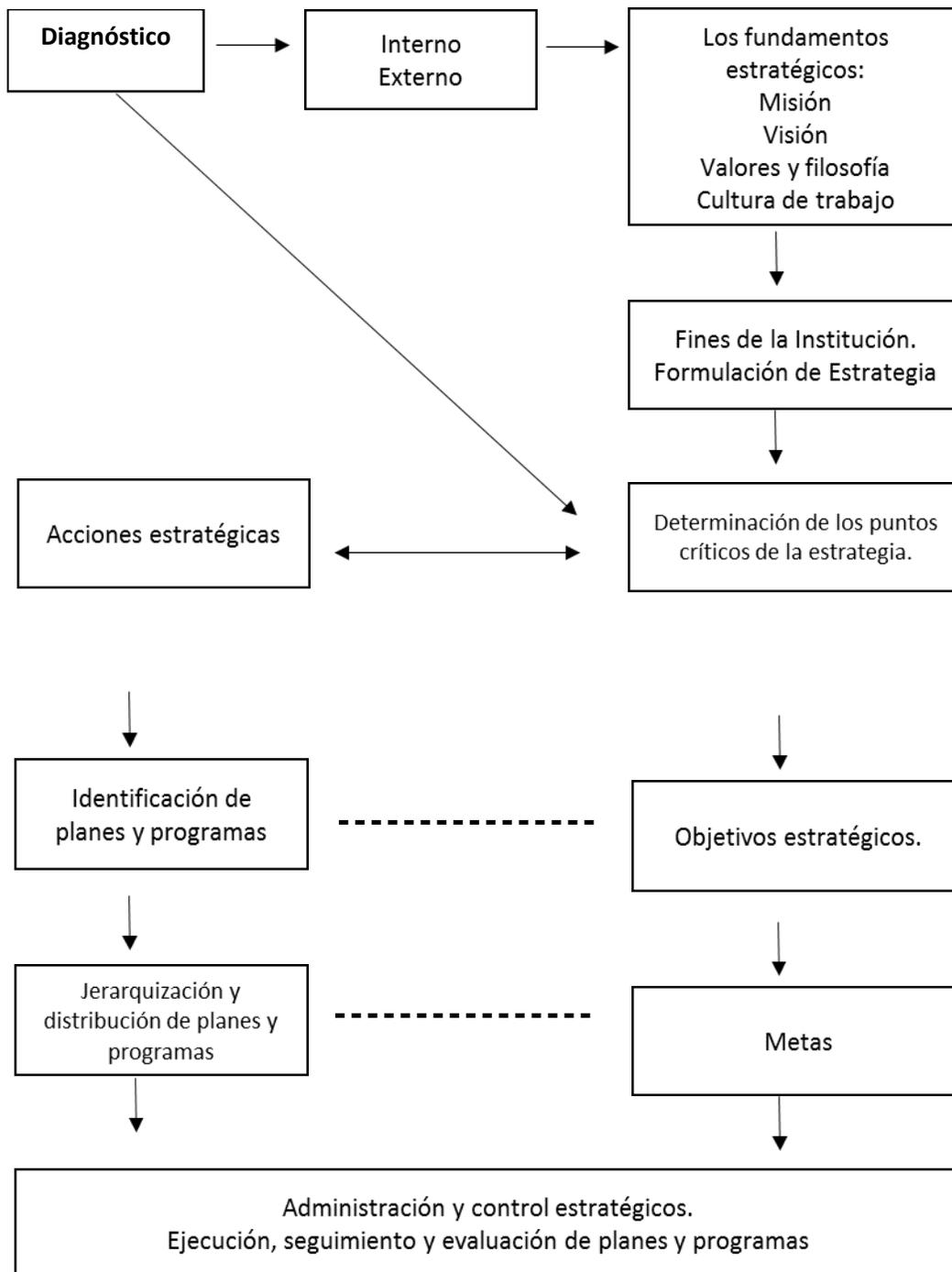


Figura 14 Modelo de Planeación Estratégica SHKG.

3.11.8. Modelo de Schuler y Jackson.

Basados en el modelo de Porter, Schuler y Jackson (1987) proponen tres opciones estratégicas: reducción de costos, calidad e innovación, advirtiendo que una organización o unidad de negocio puede compatibilizarlas sin necesidad de estar enfocado en una.

Para estos autores, el elemento principal es el comportamiento de los empleados que debe hacer factibles los objetivos de la organización. Las distintas estrategias competitivas requerirán, distintos comportamientos, a través de la práctica adecuada de los recursos humanos.

3.11.9. Modelo de Miles & Snow.

El modelo de Miles & Snow, tomo como modelo teórico el enfoque voluntarista o de la elección estratégica. Esta línea de pensamiento critica el enfoque estructuralista, manteniendo en cambio, que continuamente las empresas adoptan diferentes respuestas ante entornos parecidos que permiten alcanzar resultados similares.

La premisa de la elección estratégica es que la dirección dispone de la capacidad para elegir entre varias formas organizativas estables, queriendo con ello decir que si una empresa escoge cierta estrategia y diseña una organización coherente con ella dicha organización será un competidor efectivo durante largo tiempo en la industria (Miles & Snow, 1978; p.14).

En este modelo considera la estrategia como un marco de decisiones y acciones, que se dirigen en mantener, el alineamiento de la organización con el entorno, y sus principales interdependencias internas.

Miles & Snow (1984) desarrollan un marco teórico en el que se describen dos filosofías o sistemas alternativos de gestión de recursos humanos.

Sistema buy de mercado. Las organizaciones con un sistema buy adquieren las capacidades necesarias en el mercado de trabajo, constituyendo el mercado externo la principal fuente de empleados para la organización, (Miles & Snow 1984). Por otra parte, la

organización despiden a los empleados (incluyendo directivos) en función de las fluctuaciones de la demanda (Miles & Snow 1984).

Sistema make o interno: corresponde con organizaciones con puertas de entrada limitadas a los niveles jerárquicos inferiores y que desarrollan a sus empleados a largo plazo. Las organizaciones tipo “clan” descritas por Ouchi (1980) se apoyan en este tipo de estrategia.

Tabla 3 Sistemas de Gestión de Recursos Humanos

Sistemas de gestión de Recursos Humanos	Sistema Make	Sistema Buy
Estrategia básica	DESARROLLAR recursos humanos	COMPRAR recursos humanos
Reclutamiento, selección y ubicación	Reclutamiento interno Selección rigurosa	Reclutamiento Externo La selección puede incorporar test psicológicos previos
Planificación de recursos humanos formación y desarrollo	Formal, amplia Desarrollo de competencias Amplios programas de formación	Informal, limitada Identificación y adquisición de competencias Programas de formación limitados
Evaluación del rendimiento	Orientada a los procesos (por ejemplo, basada en sucesos críticos u objetivos de producción) Identificación de las necesidades de formación	Orientada a resultados (por ejemplo, dirección por objetivos o niveles de rentabilidad) Identificación de las necesidades de contratación
Compensación	Evaluaciones del rendimiento individual/ grupo Comparaciones temporales (por ejemplo, rendimiento de los años anteriores) Basada en el puesto Equidad interna La retribución total está compuesta fundamentalmente por salario base y hace hincapié en las diferencias superior/ subordinado	Evaluación del rendimiento corporativo/ divisional Comparaciones cross-sectional (por ejemplo, otras empresas en el mismo periodo) Basada en el rendimiento Equidad externa_

Fuente Miles y Snow. (1984).

3.11.10. Modelo de planeación estratégica vinculado al Recurso Humano

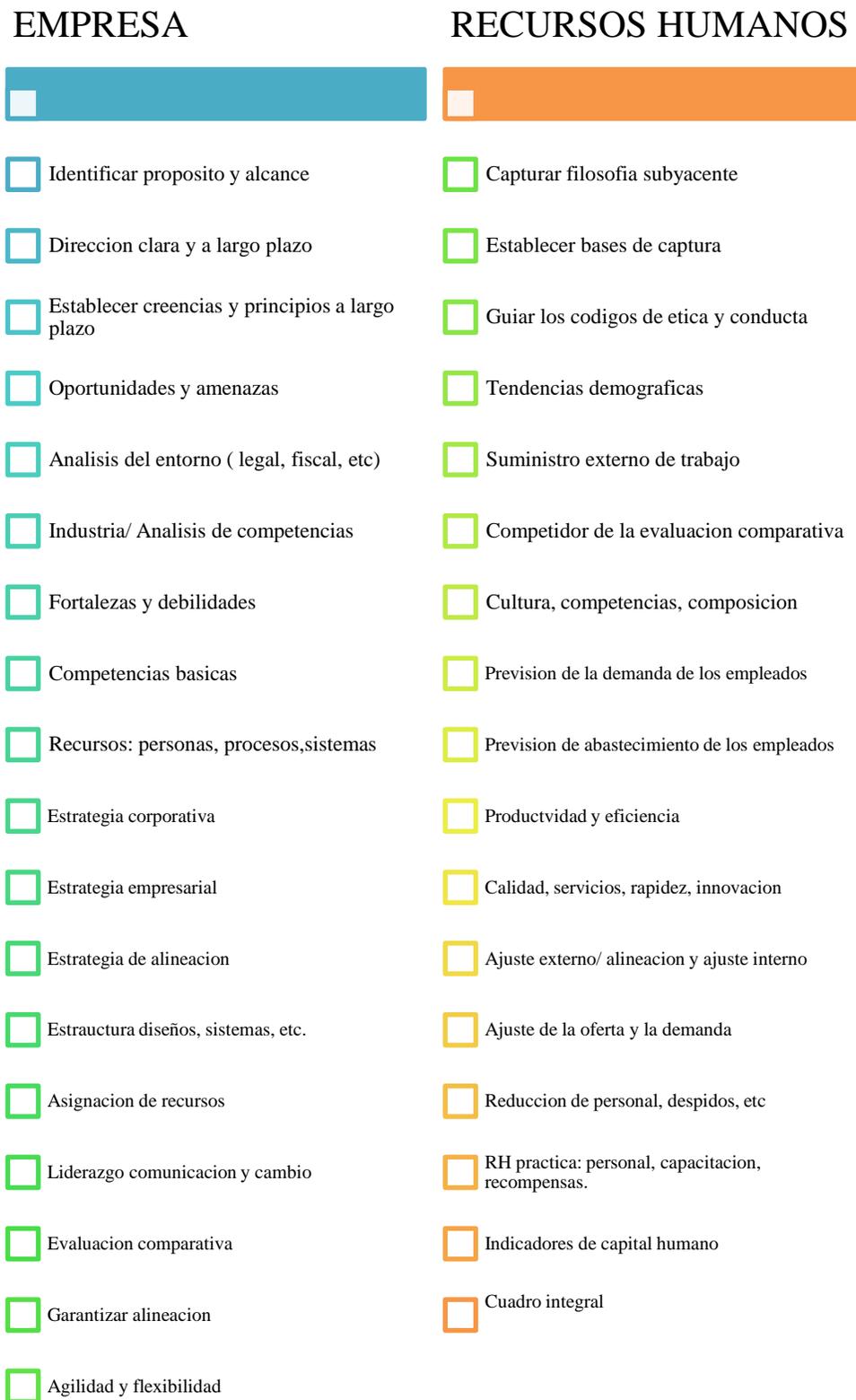


Figura 15 Modelo de Planeación Estratégica Vinculado al Recurso Humano.

3.11.11. Modelo de predicción de Recursos Humanos

PREVISIÓN DE LA DEMANDA



CONSIDERACIONES

- Servicio
- Tecnología
- Recursos Financieros
- Absentismo
- Crecimiento de la organización
- Filosofía de la gestión



TÉCNICAS

- Análisis de las tendencias
- Estimaciones gerenciales
- Técnica Delphi

PREVISIÓN DE LA OFERTA



CONSIDERACIONES EXTERNAS

- Cambios demográficos
- Educación de la fuerza laboral
- movilidad laboral
- Políticas gubernamentales
- Tasa de desempleo



TÉCNICAS

- Plantillas
- Análisis de Markov
- Habilidades de Inventarios
- Inventarios de gestión
- Cartas de reemplazo
- Planeación de la sucesión

BALANCE OFERTA/ DEMANDA



RECLUTAMIENTO

- Tiempo completo
- Medio tiempo
- Temporales



DESPIDOS

- Terminaciones
- Manifestaciones
- Jubilaciones

Figura 16 Modelo de Predicción de Recursos Humanos

El modelo de predicción de Recursos Humanos (Figura 16) se divide en dos etapas, la primera consiste en prever las necesidades de Recursos Humanos, este modelo se puede aplicar por trimestre, anual o acorde a las necesidades de la organización, se debe considerar los reemplazos por jubilaciones, rotación de personal, cambio de puesto, todos los cambios que se puedan generar dentro de la organización y que puedan ser previstos. La segunda parte se debe realizar un plan funcional que se alinee con la primera parte de este modelo considerando los factores económicos, cambios demográficos, movilidad laboral, etc.

La última parte de este modelo es el Balance/ Demanda, el cual pretende equilibrar la contratación de personal de nuevo ingreso, con las bajas de personal dentro de la organización, para evitar la falta de personal dentro de la organización.

CAPÍTULO IV. CASO DE ESTUDIO

Caso de Estudio: Seguridad S.A. de C.V.



Figura 17 Caso de Estudio

4.1. Antecedentes

Seguridad S.A. de C.V. fue constituida en Julio del 2014, la empresa inicio labores debido al incremento de inseguridad en los últimos años en el Estado de Morelos. Esta organización presta servicios de seguridad intramuros, instalación de CCTV, control de accesos, monitoreo, instalación de cercas, entre otros. El objetivo principal de la organización es brindar a sus clientes calidad en sus servicios y garantizar la seguridad y tranquilidad de sus clientes.

Inicio operaciones con 4 elementos operativos, cubriendo dos servicios, el buen desempeño, la combinación de tecnología y servicios de seguridad dieron un resultado favorable al cliente, eliminando los robos e intrusión, esta es una de las principales razones por la cual la empresa ha tenido un crecimiento significativo, además de la satisfacción y recomendaciones de sus propios clientes.

Hoy en día la empresa cuenta con 20 servicios operativos, ofreciendo servicios en zonas habitacionales, escuelas, restaurantes y un hospital, se pretende que la empresa siga creciendo como se ha hecho hasta hoy, para ello es importante analizar la estructura actual y atender los problemas que la aquejan.

La inestabilidad, ausencias y la constante labor del departamento de Recursos Humanos por contratar personal es uno de ellos, por lo tanto, es importante realizar el análisis correspondiente de la estructura y necesidades de la organización, para motivar y atender las necesidades del personal que labora en ella, unificar los objetivos de la organización con los del personal.

4.1.1. Identidad Corporativa

Misión

Nuestra misión es brindar siempre lo mejor en materia de seguridad privada, y resolver los problemas que aquejan a nuestros clientes día a día dentro de su entorno, de una manera práctica, profesional y eficiente, además ofrecer a nuestros colaboradores calidad de vida.

Visión

En seguridad S.A. de C.V. buscamos ser la mejor empresa a nivel nacional en “seguridad privada” garantizando a nuestros clientes su seguridad y bienestar.

Lo más importante para nosotros es la calidad de nuestros servicios, por lo tanto, nos preocupamos por estar a la vanguardia en todos y cada uno de ellos, brindando así siempre lo mejor en materia de seguridad privada y sus sub-divisiones. Nuestros equipos tienen tecnología de punta e innovación, nuestro personal, se encuentra en constante capacitación.

Valores

Disciplina: trabajamos con estricto apego a las normas, por lo que nuestros colaboradores dan seguimiento puntual a incidentes ocurridos, siempre con la meta de obtener un bien común.

Honestidad: nos conducimos con rectitud, transparencia y justicia en una actitud de Cero Tolerancia hacia la corrupción y/o actos ilícitos.

Respeto: pilar de nuestra cultura organizacional ante nuestros colaboradores y clientes. Tratamos a los demás como les gustaría ser tratados.

Lealtad: realizamos nuestros deberes en el marco de la integridad, siendo congruentes en nuestras acciones, generando así confianza entre nuestros clientes y colaboradores.

Trabajo en equipo: juntos, directivos y colaboradores, construimos el éxito de la empresa.

Confianza: tranquilidad para nuestros clientes del bienestar y seguridad de ellos y de sus bienes.

Actitud de servicio: Todos en la empresa, sin excepción, procuramos ser amables, proactivos e interesados en la prestación eficiente y eficaz de nuestros servicios.

Innovación: Es preponderante en nuestras actividades diarias, ofreciendo siempre las mejores alternativas de solución dentro de la empresa y con nuestros clientes.

Compromiso: Con todos nuestros clientes al ofrecerles servicios de calidad; con la sociedad al generar un ambiente estable para las familias de nuestros colaboradores y con el medio ambiente procurando y respetando las normas establecidas para su cuidado

4.1.2. Estructura Orgánica de la Empresa

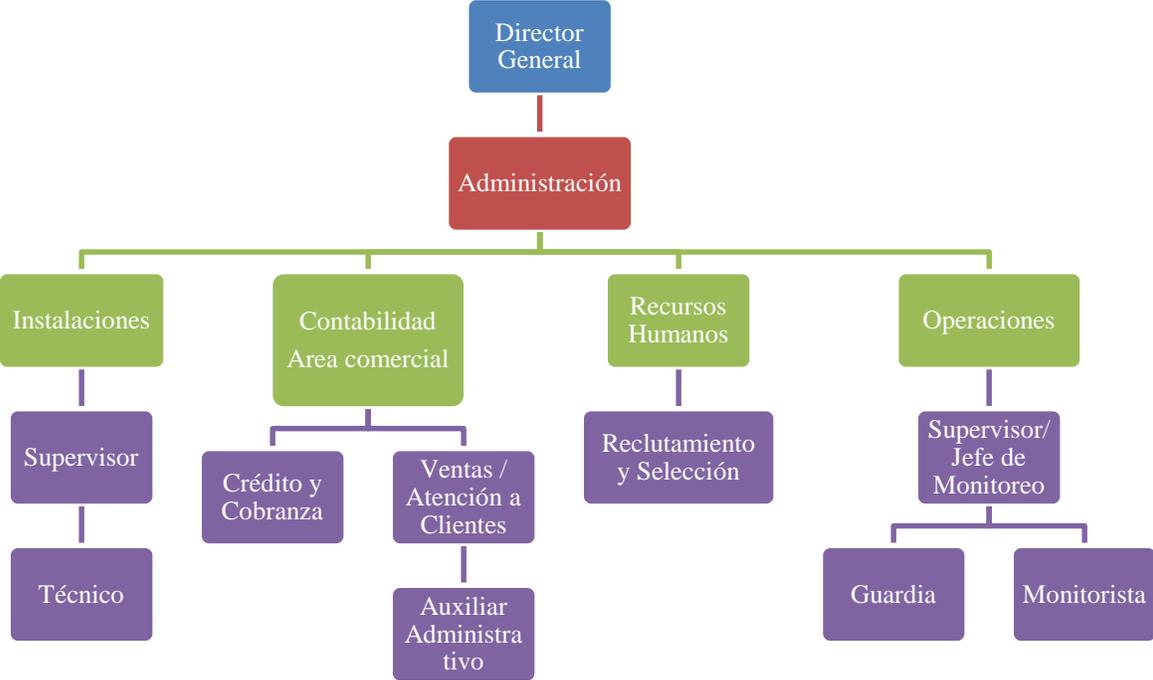


Figura 15. Estructura Orgánica Seguridad S.A. de C.V.

4.2. Aplicación del Estudio

4.2.1. Aplicación de la Matriz FODA

El estudio se inició con la elaboración de la matriz FODA de Seguridad S.A. DE C.V.

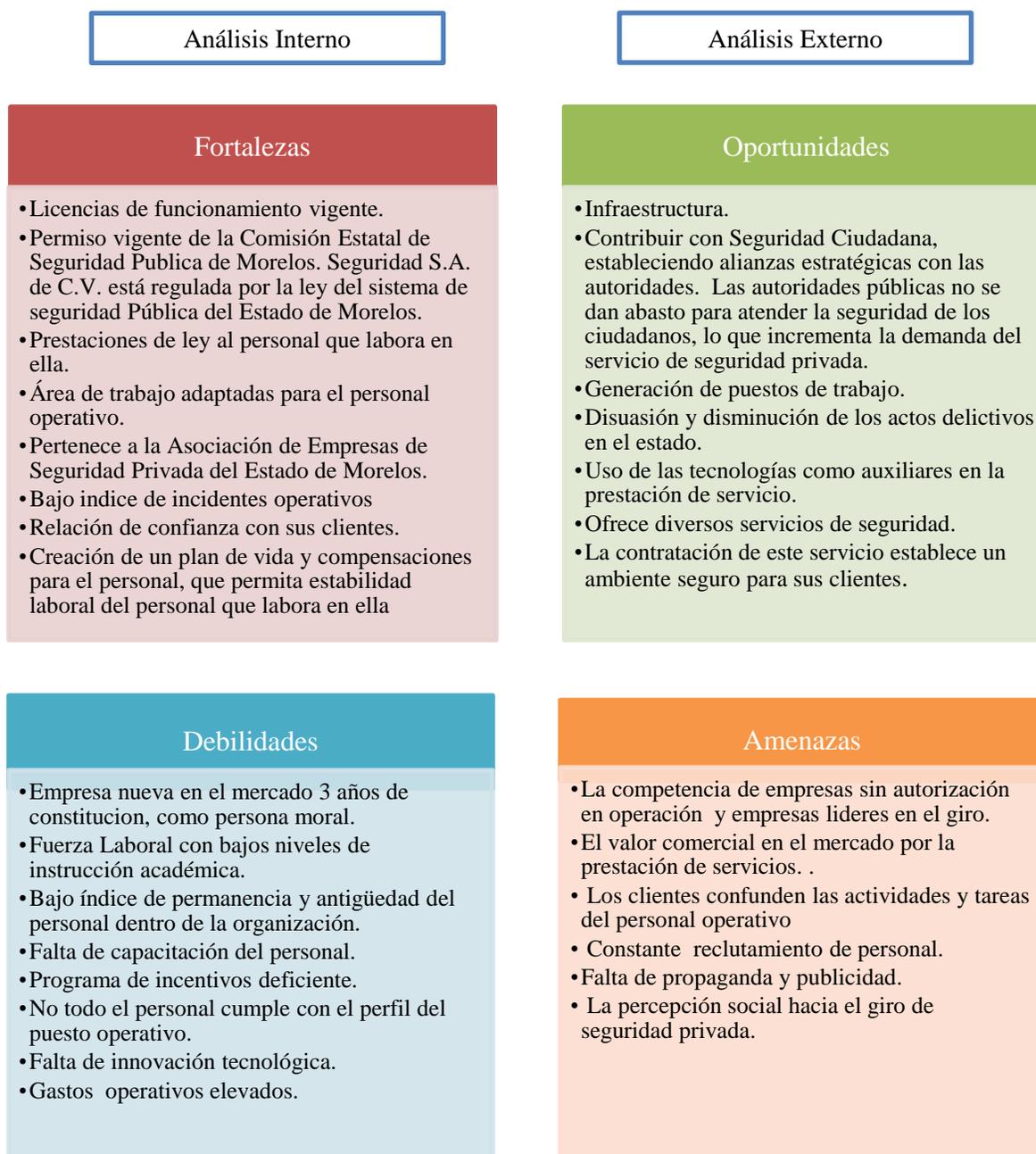


Figura 18. Análisis FODA Seguridad S.A. de C.V.

En base a la información obtenida se diseñará el plan estratégico para la organización, formando parte del modelo programático de Seguridad S.A. de C.V.

4.2.2. Modelo de planeación estratégica vinculado al Recurso Humano en Seguridad S.A. de C.V.

Esta investigación se diseñó desde una perspectiva de inclusión del Recurso Humano en el plan estratégico del caso de estudio, continuando con el proceso de investigación se llevó a cabo un análisis documental en la organización, a través de la aplicación del modelo de planeación estratégica vinculado al recurso humano, el cual permitió identificar la falta de políticas, objetivos y estrategias de la organización, esto posibilita crear, dichos elementos considerando la integración del recurso humano en el modelo sistémico organizacional. En la tabla 4 se presenta la información recabada de Seguridad S.A. de C.V.

Aplicación del modelo de planeación estratégica vinculado al Recurso Humano

Tabla 4 *Aplicación del modelo de planeación estratégica vinculado al recurso humano.*

EMPRESA	RECURSOS HUMANOS		
	SI	NO	CREAR
Identificar el propósito y alcance.	X		Capturar la filosofía subyacente
Dirección clara y a largo plazo.			X Establecer bases de captura
Establecer creencias y principios a largo plazo			X Guiar los códigos de ética y conducta
Oportunidades y amenazas			X Tendencias demográficas
Análisis del entorno (legal, etc.)	X		Suministro externo de trabajo
Industria/ análisis de la competencia			X Competidor de la evaluación comparativa
Fortalezas y debilidades			X Cultura, competencias, composición.
Competencias básicas			X Previsión de la demanda de los empleados
Recursos: personas, procesos, sistemas			X Previsión de abastecimiento de los empleados
Estrategia corporativa			X Productividad y eficiencia
Estrategia empresarial			X Calidad, servicios, rapidez, innovación
Estrategia de alineación			X Ajuste externo/ alineación y ajuste interno
Estructura de diseños, sistemas, etc.			X Ajuste de la oferta y la demanda
Asignar recursos			X Reducción de personal, despidos, etc.
Liderazgo, comunicación y cambio			X RH Practica: personal, capacitación, recompensas, etc.

Evaluación y evaluación comparativa		X	Indicadores de capital Humano	X	
Garantizar la alineación		X	Cuadro de mando integral		X
Agilidad y flexibilidad	X				

Fuente: Centro de Investigación sobre Management y Recursos Humanos.

4.2.3. Modelo de predicción

Al aplicar el modelo de predicción en Seguridad S.A. de C.V. denoto la insuficiencia de análisis de infraestructura, tendencias y recursos, lo que ha imposibilitado mantener un equilibrio entre la oferta y demanda del personal necesario para la operatividad optima de la empresa (Tabla 5).

Tabla 5 Aplicación del modelo de predicción de Recursos Humanos

PREVISIÓN DEMANDA			BALANCE OFERTA/DEMANDA					
CONSIDERACIONES	SI	NO	TÉCNICAS	SI	NO	RECLUTAMIENTO	SI	NO
Servicio	x		Análisis de las tendencias	x		Tiempo Completo	x	
Tecnología	x		Estimaciones gerenciales	x		Medio tiempo	x	
Recursos Financieros		x	Técnica Delphi		x	Temporales		x
Absentismo	x							
Crecimiento de la organización	x							
Filosofía de la gestión		x						
PREVISIÓN DE LA OFERTA								
CONSIDERACIONES EXTERNAS	SI	NO	TÉCNICAS	SI	NO	DESPIDOS	SI	NO
Cambios demográficos	x		Plantillas	x		Terminaciones	x	
Educación de la fuerza laboral		x	Análisis de Markov		x	Manifestaciones		x
Movilidad laboral		x	Habilidades de inventarios		x	Jubilaciones		x
Políticas gubernamentales	x		Inventarios de gestión		x			
Tasa de desempleo		x	Cartas de reemplazo		x			
			Planeación de la sucesión		x			

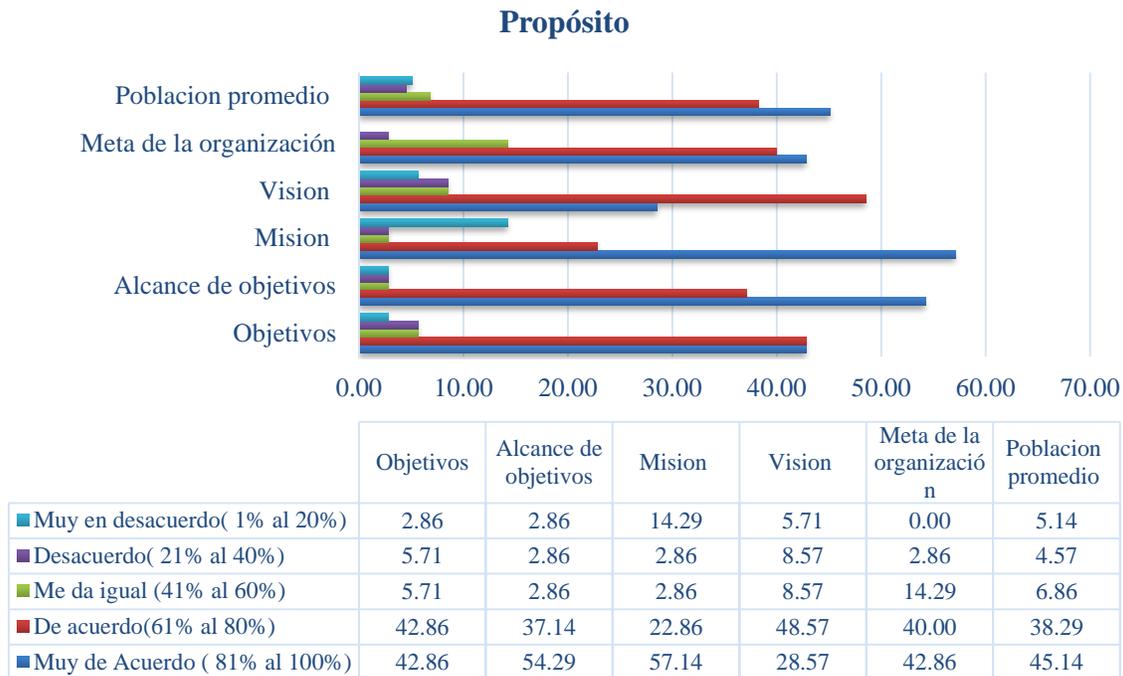
Fuente: Centro de Estudios Management y recursos humanos 2016.

4.3. Diagnóstico Organizacional

Los indicadores obtenidos del diagnóstico organizacional son la base para el diseño del modelo de planeación estratégica, este se realizó utilizando una encuesta de 40 items elaborada de acuerdo al modelo de seis-cajas de Marvin Weisbord (Modelo Weisbord), aplicando el criterio de medición de Likert en una escala del 1 al 5, la cual fue aplicada a una muestra de 35 colaboradores, que representan el 87.50% del personal que labora en el área operativa de Seguridad S.A. de C.V.

El Modelo de Weisbord permite identificar seis áreas críticas:

- **Propósito:** En esta área se identifica si los colaboradores conocen y están de acuerdo con el objetivo y la razón de ser de la organización.
- **Estructura:** Comprende la distribución de las tareas, responsabilidades, jerarquías, desempeño de actividades y áreas de trabajo.
- **Relaciones:** Como interactúan los colaboradores al desempeñar sus actividades, ambiente laboral.
- **Recompensa:** Plan de incentivos y pagos dentro de la organización.
- **Liderazgo:** Habilidades gerenciales de los superiores y directivos de la organización.
- **Mecanismos Útiles:** Herramientas de apoyo y equipo de trabajo.

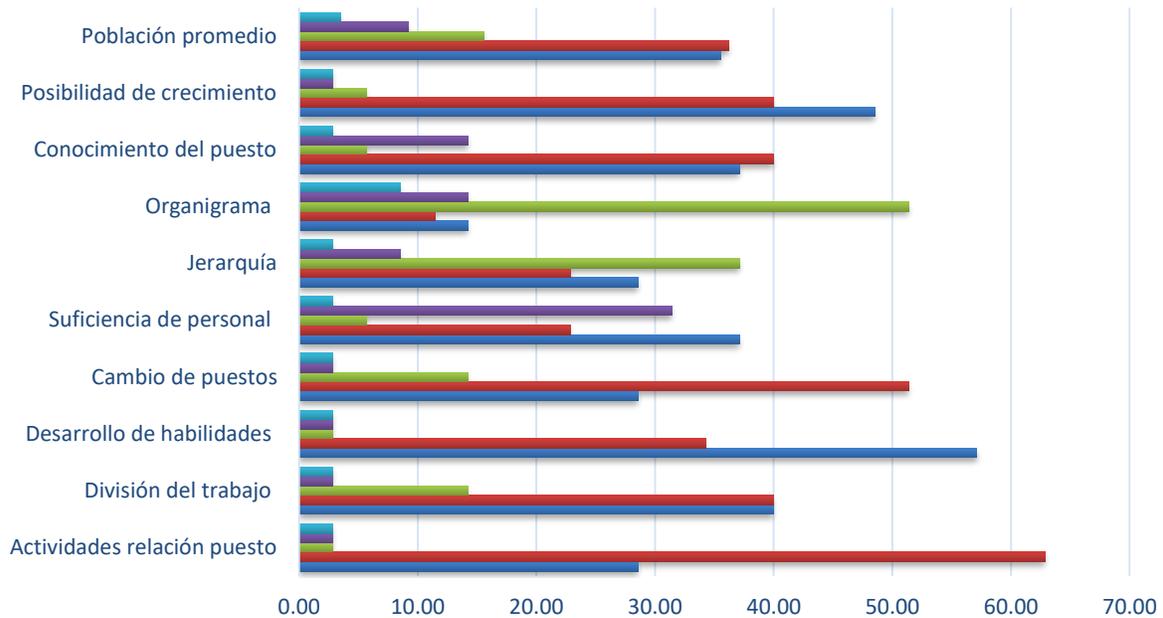


Gráfica 4 Resultados propósito Seguridad S.A. de C.V.

Propósito: El 90.29% (me da igual, de acuerdo y muy de acuerdo), de la población encuestada manifestó estar de acuerdo con la misión, visión, además de conocer los alcances y metas de la organización, que conforman la identidad de la empresa, el 9.71%. (Desacuerdo y muy en desacuerdo) no concuerda con los objetivos de la organización, el resultado obtenido aprueba la identidad corporativa de la empresa por parte de sus colaboradores, indicando que en esta área el personal reconoce la información, sin embargo, el área se puede mejorar incluyendo los siguientes aspectos:

- Complementar los objetivos a corto, mediano y largo plazo desde el enfoque de integración del recurso humano.

Estructura

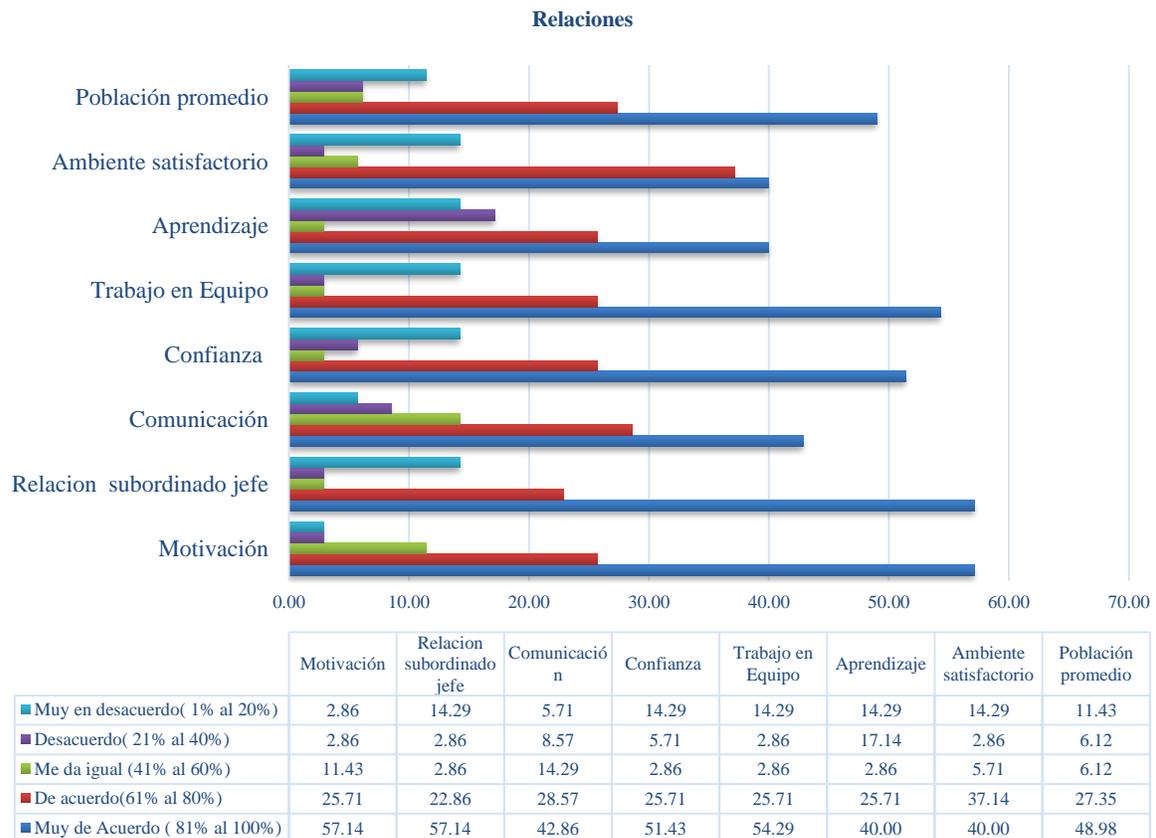


	Actividades relación puesto	División del trabajo	Desarrollo de habilidades	Cambio de puestos	Suficiencia de personal	Jerarquía	Organigrama	Conocimiento del puesto	Posibilidad de crecimiento	Población promedio
■ Muy en desacuerdo(1% al 20%)	2.86	2.86	2.86	2.86	2.86	2.86	8.57	2.86	2.86	3.49
■ Desacuerdo(21% al 40%)	2.86	2.86	2.86	2.86	31.43	8.57	14.29	14.29	2.86	9.21
■ Me da igual (41% al 60%)	2.86	14.29	2.86	14.29	5.71	37.14	51.43	5.71	5.71	15.56
■ De acuerdo(61% al 80%)	62.86	40.00	34.29	51.43	22.86	22.86	11.43	40.00	40.00	36.19
■ Muy de Acuerdo (81% al 100%)	28.57	40.00	57.14	28.57	37.14	28.57	14.29	37.14	48.57	35.56

Gráfica 5 Resultados Estructura S.A. de C.V.

Estructura: La información obtenida en esta área de forma independiente refleja un factor estratégico, en el apartado de suficiencia de personal el 34.29 % de los encuestados manifestó que en la organización no se cuenta con el personal suficiente para desempeñar las actividades necesarias de la empresa, siendo un porcentaje representativo de la población, desde un porcentaje global el 87.30% de la población conoce sus funciones y actividades a realizar de acuerdo al puesto que desempeña además de las posibilidades de crecimiento que tienen dentro de la organización. El 12.70% de la población no está de acuerdo con la estructura, siendo un indicador representativo por lo tanto se debe incrementar el índice, se considera indispensable realizar las siguientes acciones:

- Realizar curso de inducción para el personal de nuevo ingreso y seguimiento con los colaboradores de la organización.
- Diseñar y crear el manual de puestos y funciones, el personal conoce sus funciones en base a la capacitación empírica y práctica, por lo tanto, es indispensable la implementación de este.
- Impartir cursos de capacitación que impulsen la mejora en las actividades que realizan los colaboradores.

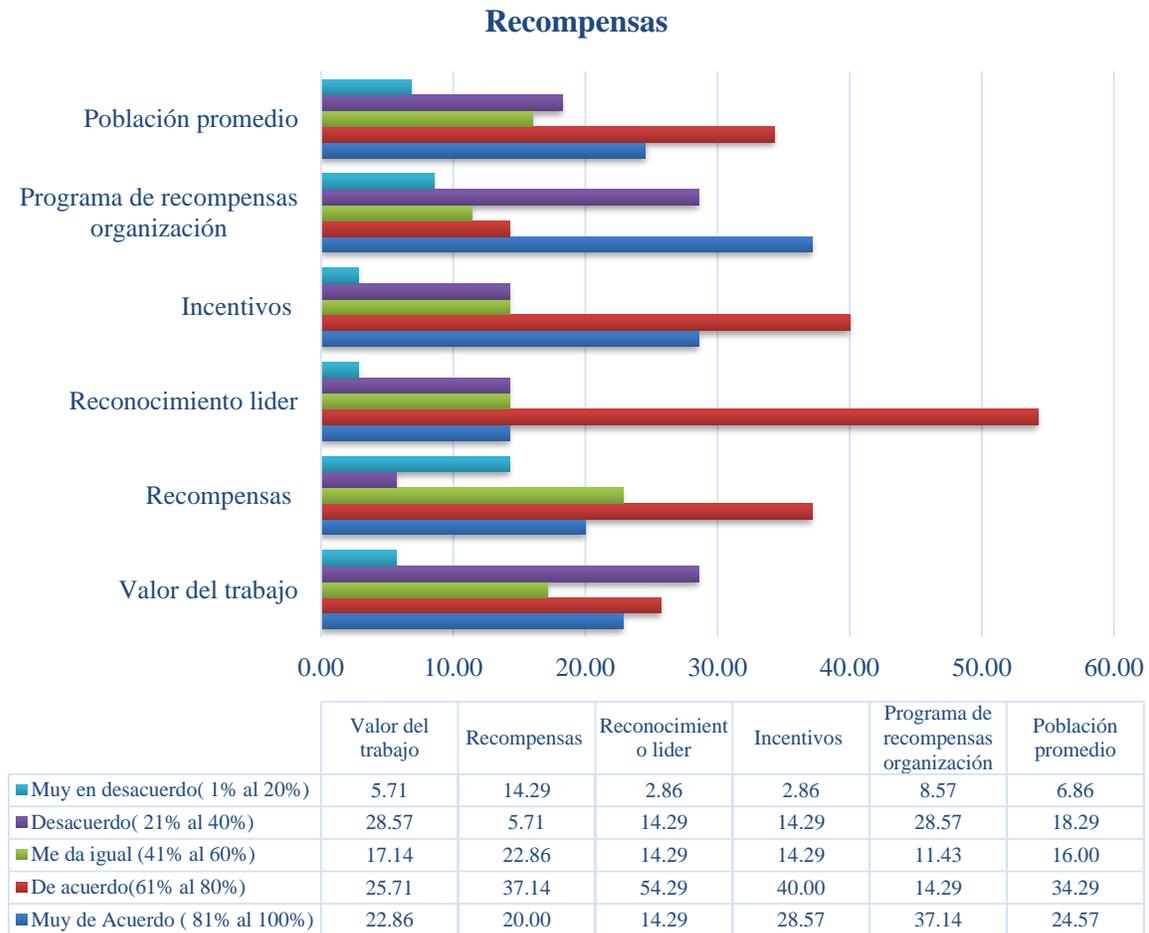


Gráfica 6 Resultados Relaciones Seguridad S.A. de C.V.

Relaciones: El 82.45% de la población está de acuerdo que existe motivación, buena relación con sus superiores y viceversa además de confianza, compañerismo y un ambiente laboral satisfactorio, el 17.55% de la población restante no está de acuerdo, para enriquecer el área se plantea lo siguiente:

- Establecer equipos de trabajo multidisciplinarios para resolver conflictos.
- Actividades recreativas para mejorar la relación e integración entre los colaboradores.

- Establecer líneas de comunicación efectivas.



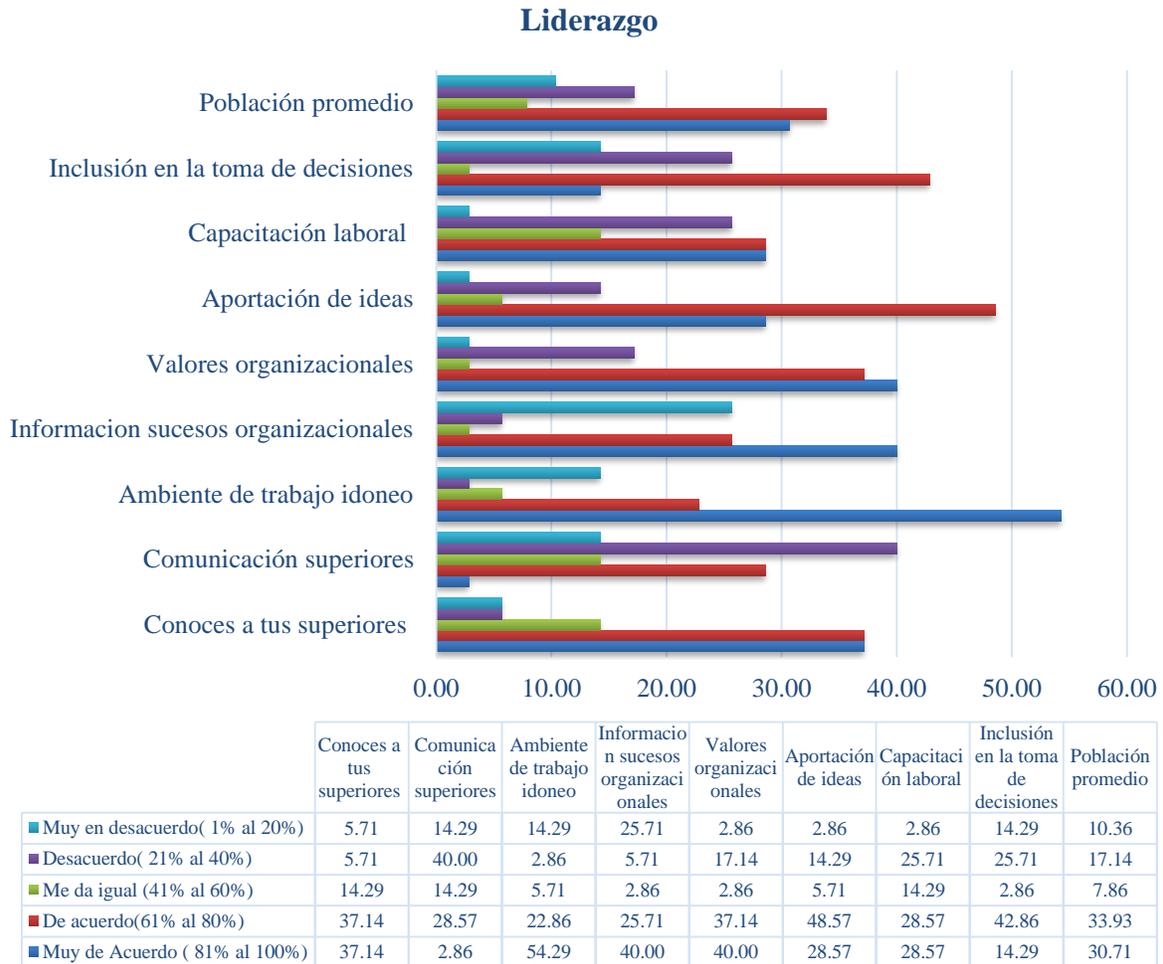
Gráfica 7 Resultados Recompensas Seguridad S.A. de C.V.

Recompensa: El 74.86% de la población está de acuerdo con el reconocimiento del liderazgo, el 25.14% de los colaboradores muestra inconformidad, aunque existe la influencia de un liderazgo en los colaboradores el porcentaje de población inconforme incremento en base al desacuerdo con el programa de recompensas el cual representa 37.14% y el 34.29% en la valoración del trabajo, por lo tanto se considera necesario, analizar los sistemas de recompensas, incentivos y valoración del desempeño considerando lo siguiente:

- Analizar con los competidores los programas de recompensas vigentes, para adaptar

el sistema actual de acuerdo a las posibilidades financieras de la empresa.

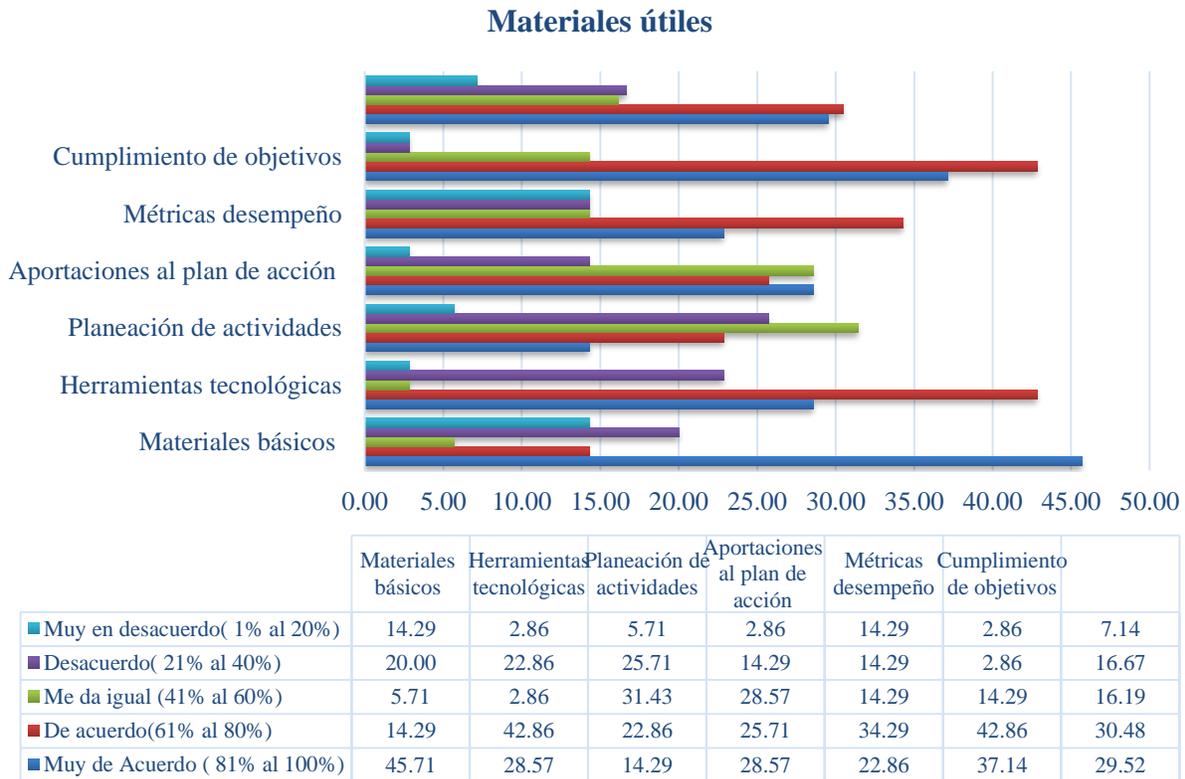
- Establecer métricas para evaluar el desempeño de los empleados y poder establecer un programa de incentivos adecuado a la empresa.



Gráfica 8 Resultados Liderazgo Seguridad S.A. de C.V.

Liderazgo: En Seguridad S.A. de C.V. por el giro de la organización y la operatividad el personal se encuentra en diferentes ubicaciones, esto dificulta la comunicación, inclusión del personal en la toma de decisiones y que la información organizacional llegue a todos los colaboradores, estos 3 indicadores demuestran esa problemática arrojando como resultado general un 27.50% de la población en desacuerdo con el liderazgo existente en la empresa, para mejorar el liderazgo se sugiere lo siguiente:

- Crear procedimientos de comunicación que permitan que esta llegue a todo el personal de Seguridad S.A. de C.V.
- Apoyarse de herramientas tecnológicas para crear una comunicación efectiva.
- Capacitar constantemente a los líderes de la organización, para comprender y manejar adecuadamente los grupos de trabajo.
- Implementar reuniones de trabajo para la inclusión de la toma de decisiones del personal que labora en la empresa, siempre y cuando sean temáticas que afecten o beneficien al recurso humano.
- Promover el trabajo en equipo.

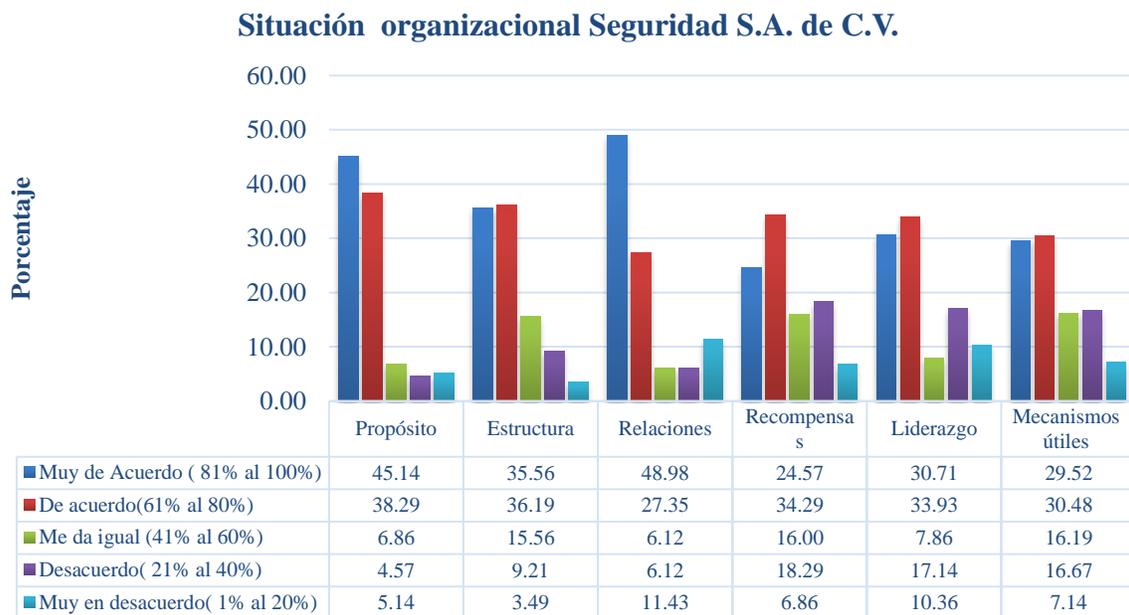


Gráfica 9 Resultados Mecanismos Útiles.

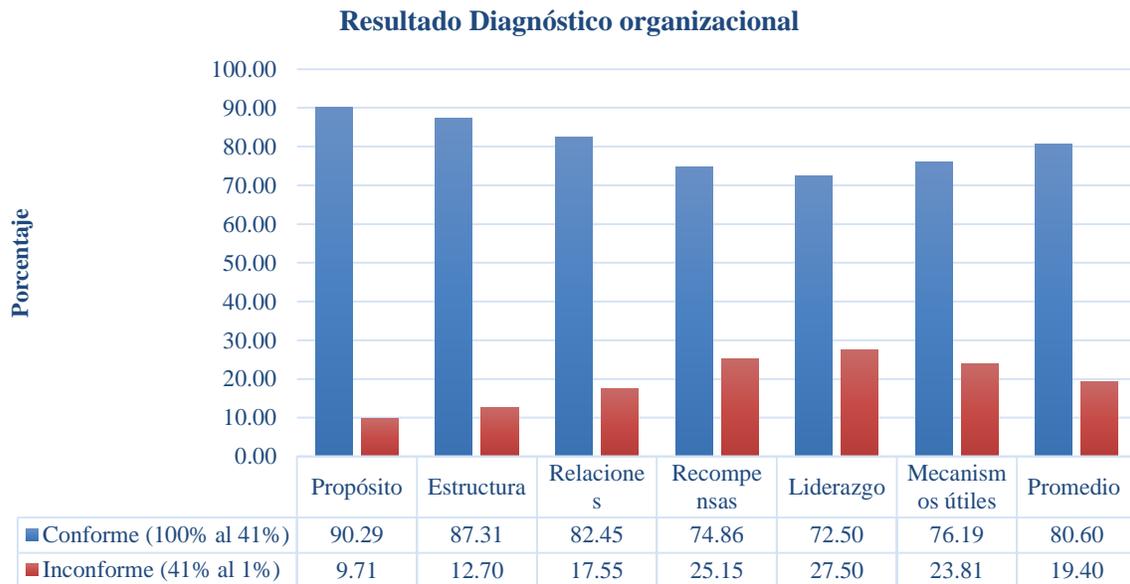
Mecanismos útiles: El 23.81% de la población no está de acuerdo con la suficiencia de los materiales y herramientas, ni con la organización de actividades, por lo tanto, deben tomarse en cuenta las siguientes consideraciones:

- Analizar tecnologías de apoyo (Aplicaciones, equipos móviles, internet), que faciliten el desempeño de actividades de los colaboradores y que se encuentren dentro de las posibilidades de la empresa.
- Análisis de los objetivos de la organización y crear mecanismos para el alcance de estos, estableciendo un plan de acción para cada uno de ellos.

La situación actual de Seguridad S.A. de C.V. está representada por elementos positivos importantes, si estos se desarrollan adecuadamente la empresa podrá mejorar internamente y externamente, enriqueciendo sus áreas de acuerdo a lo sugerido, para concluir con el diagnóstico se muestra en la gráfica 10 la representación de los resultados obtenidos de las 6 áreas analizadas, en la gráfica 11 se muestran los resultados globales esta información serán utilizados para la creación del modelo sistémico de planeación estratégica vinculada al recurso humano.



Gráfica 10 Resultados Seguridad S.A. de C.V.



Gráfica 11 Resultado Diagnóstico Organizacional.

4.3.1. Conclusiones y recomendaciones

Seguridad S.A. de C.V. como empresa prestadora de servicios de seguridad privada en el estado de Morelos, se ha introducido en el mercado, enfrentando la problemática de insuficiencia de recurso humano, con la ejecución de programas y planes que se implementaron desde su creación, por lo tanto, es necesario tomar en cuenta las recomendaciones y observaciones realizadas en cada una de las áreas que se analizaron. La información obtenida en la matriz FODA, la investigación documental y el diagnóstico organizacional tendrán como resultado un modelo programático idóneo para la empresa, lo que permitirá unificar al recurso humano con la organización atendiendo, las necesidades de los colaboradores.

4.4. Propuesta del modelo Sistémico Compreendido por la Planeación de Recursos Humanos SHKG. Para la empresa Seguridad S.A. de C.V.

En la empresa se realizan actividades que implica la elaboración de planes para el desempeño de sus actividades con la finalidad de alcanzar metas y objetivos a corto plazo, a partir de este momento las metas y objetivos serán a largo plazo. Partiendo del resultado del diagnóstico obtenido y la matriz FODA realizada, se propone el siguiente modelo de planeación estratégica, el cual tiene como objetivo la vinculación del recurso humano con los objetivos y metas a largo plazo de la organización.

El siguiente organigrama presenta el Proceso de administración estratégica o Modelo programático de la propuesta.

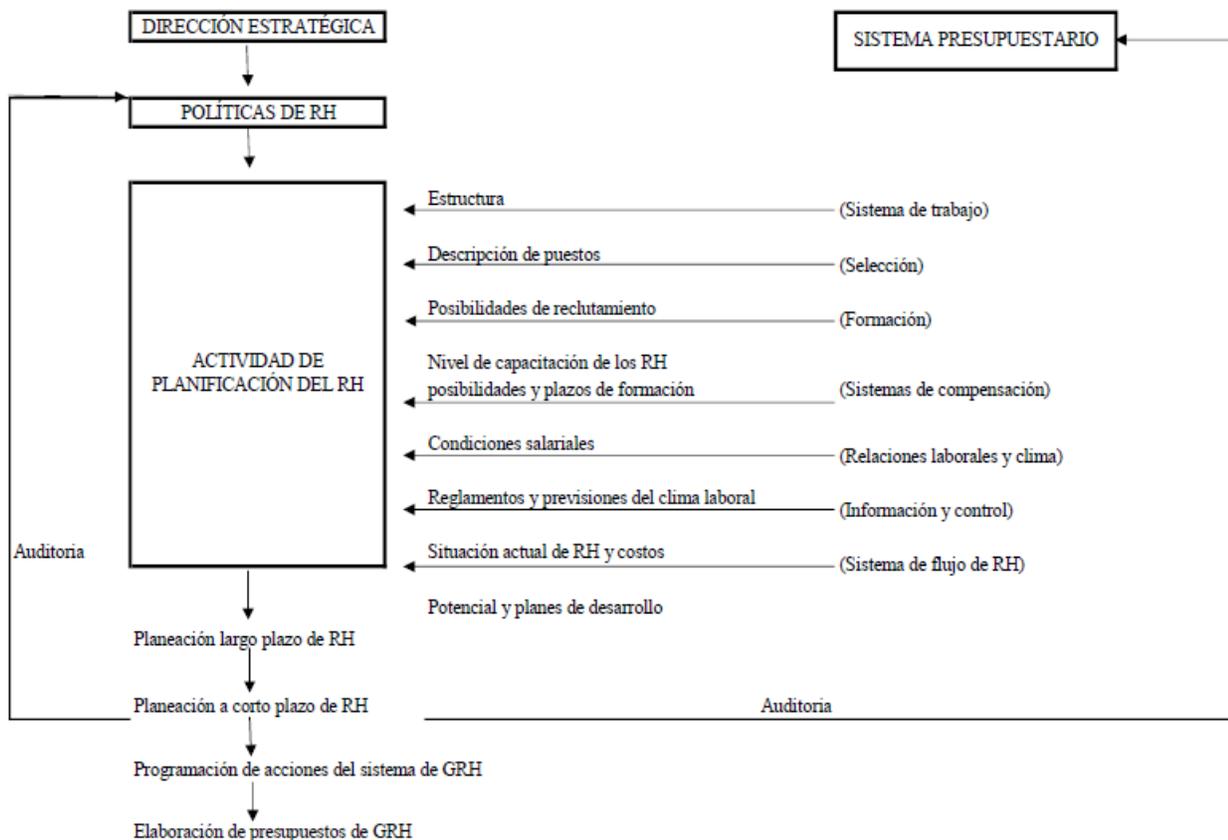


Figura 19 Esquema Proceso sistémico comprendido por la planeación de recursos humanos.

4.4.1. Propuesta del Modelo

Seguridad S.A. de C.V.

Giro o actividad empresarial: Prestación de servicios de seguridad intramuros.

I. Establecimiento de la Misión

En Seguridad S.A. de C.V. estamos comprometidos con la sociedad por lo tanto nos preocupamos y cuidamos de nuestro equipo, fomentando el apoyo y el trabajo en equipo en toda la organización mejorando continuamente, proporcionando calidad en la prestación de servicios a nuestros clientes.

a. Objetivos a largo plazo.

- Posicionarse dentro de las mejores 20 empresas prestadoras de servicios de seguridad privada en el estado de Morelos.
- El desarrollo, formación y promoción del personal actual, de acuerdo a las necesidades de la empresa.
- La ejecución y adaptación del plan estratégico vinculado al recurso humano.
- Optimización del uso de recursos humanos, materiales y financieros.
- Crear antigüedad, estabilidad y permanencia del personal a través de un plan de vida.
- Implementación de un programa de incentivos que impulse la motivación de los colaboradores.
- Determinar los procesos operativos, que permitan alcanzar la eficiencia en la prestación de servicios.
- La creación de un plan de compensación y vida para el personal que labora en ella, además de la integración de los grupos de trabajo para un mejor desempeño.
- La optimización y aprovechamiento de los recursos de la empresa en beneficio de su desarrollo y crecimiento.
- Fijar estrategias de comercialización
- Ofrecer a los colaboradores calidad de vida a través del desarrollo personal, utilizando diferentes herramientas.

I. Revisión del ambiente externo.

En los últimos años las empresas de seguridad privada han tenido un crecimiento exponencial a nivel nacional, debido al incremento de inseguridad en nuestro país.

A pesar de ser un mercado en crecimiento, se ha dado pauta a la operatividad de empresas clandestinas (no cuentan con la autorización y permisos necesarios), que ofrecen servicios parecidos o los mismos aparentemente a un costo más bajo, el efecto que estas generan repercute directamente en el personal que labora en ellas, generalmente estas organizaciones no ofrecen a sus empleados las prestaciones que por ley les corresponden, e indirectamente en los clientes pues el servicio ofrecido es deficiente, lo que crea una imagen negativa de los servicios de seguridad privada, además de distorsionar las funciones de los guardias de seguridad y objetivo de ellos que es salvaguardar los bienes.

- El incremento de inseguridad en el estado.
- Empresas clandestinas que ofrecen los mismos servicios o similares.
- La perspectiva de la sociedad respecto a los guardias de seguridad.

II. Evaluación de Oportunidades y Amenazas

Las tendencias en el entorno muestran oportunidad de crecimiento para las empresas de seguridad, ya que esta se asocia al nivel de inseguridad que se tiene actualmente en nuestro estado.

El problema de rotación de personal, existe en la mayoría de las empresas que se dedican a la prestación de servicios de seguridad privada, parte del problema radica en los sueldos, la jornada laboral de 24x24 horas y operan los 365 días del año, en diversas ocasiones los empleados consideran este un trabajo temporal en lo que consiguen otro trabajo. Los filtros y procesos de selección de personal no son utilizados, en caso de existir son procesos básicos debido a la demanda constante que existe en estas empresas. Por lo tanto, se debe establecer un proceso de selección que establezca los filtros necesarios y adecuados para el personal de nuevo ingreso, aunado a esto la creación de un plan de crecimiento y desarrollo de

habilidades de sus colaboradores, en conjunto con un plan de compensaciones donde se establezca un plan de vida y carrera laboral para el personal que labora en Seguridad S.A., que interese al personal que se encuentra dentro de la empresa y lo haga sentir parte de la compañía, creando un compromiso con la misma y satisfacción por parte de los empleados.

La estabilidad del recurso humano en la organización fortalece vínculos de confianza con los clientes, sintiéndose estos más seguros bajo la custodia del elemento que ya conocen, cuando las personas cambian de empresa de seguridad, por los motivos que sea, pero han tenido un elemento que se ha desempeñado de forma adecuada, estos solicitan la contratación del elemento por la nueva empresa prestadora de servicios, en el caso de Seguridad S.A. de C.V. se debe establecer la permanencia a largo plazo de los elementos de seguridad y del personal, en beneficio del recurso humano y la organización.

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

Actividades	M	J	J	A	S	O	N	D	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	E	F	M	A	M	J	J	
AÑO	2015								2016												2017							
1.- Introducción																												
1.1.- Capítulo I. Estructura de la Investigación																												
2.- Capítulo II. Marco Conceptual																												
3.- Capítulo III. Paradigmas de la Planeación Estratégica vinculada al Recurso Humano.																												
4.- Capítulo IV. Caso de Estudio																												
4.1.- Conclusiones																												
5.- Entrega de informe																												

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Acle Tomasini, Alfredo. (1992). Planeación Estratégica y Control total de la Calidad. México: Grijalbo.
- Aguirre De Lázaro, Edwin. (2004). El Proceso de Dirección bajo un enfoque de escenario.
- Álvarez Pérez Dolores ¿Qué es la planeación de los Recursos Humanos?
- Amit, R.; Schoemaker, P.J.H. (1993). “Strategic Assets and organizational rent”, Strategic Management Journal, Vol.14, pp.33-46.
- Andrews, K.R. (1980). “The Concept of Corporate Strategy”
- Ansoff, I.H.(1997). La dirección estratégica en la práctica empresarial, USA: Addison Wesley Iberoamericana
- Ansoff, Igor. (1976). La Estrategia de la Empresa.
- Ansoff, Igor. (1993). El planeamiento Estratégico. Nueva tendencia de la Administración. México: Trillas.
- Ansoff, Igor. (1995). Enciclopedia de Dirección y Administración de empresas: ¿Qué es la Estrategia de la empresa? España: Orbis.
- Astiarraga, Eneko. (2005). La función Prospectiva en la empresa.
- Barbieri, M. (1986). La previsión humana y social. Roma: Pontificia Universidad Gregoriana.
- Barney,J.(1991):“Firm resources and sustained competitive advantage”, Journal of Management, N. 17, pp. 99-120
- Barney,J.B.;Wright,P.M.(1998):“On becoming a strategic partner: the role of human resources in gaining competitive advantage”, Human Resource Management,Vol.37,N.1,pp.31-46.
- Barranco, Francisco javier(1993). Planificacion estrategica de recursos humanos: del marketing interno da la planificacion. Madrid: Ediciones Piramide
- Becerra Lois, Francisco. (2004). Evolución del desarrollo socio económico a escala territorial: el caso de la provincia de Cienfuegos. Universidad de La Habana, Ciudad Habana.
- Becker, B.; Gerhart, B. (1996): “The impact of human resource management on organizational performance: progress and prospects”, Academy of Management Journal,Vol.39,N.4,pp.779-801.
- Betancourt Tang, José R. (2000). Gestión Estratégica Navegando hacia el cuarto paradigma. Venezuela: Porlamar.

- Blake, Oscar J. (1997). *La Capacitación, un Recurso Dinamizador de las Organizaciones*. Madrid: Macchi.
- Blumberg, Donald F. (1997). *Strategic examination of reserve logistics & repair service requirements, need, market size and opportunities*. London: D.F. Blumberg & associates.
- Bowman, Cliff. (1996). *La esencia de la Administración Estratégica*. Madrid: Prentice Hall.
- Boxall, P.F. (1996): "The strategic HRM debate and the resource-based view of the firm", *Human Resource Management Journal*, Vol.6, N.3, pp.59-75
- Bremier, D. (2001). *Future Training Needs in the Pharmaceutical Sciences*.
- Bueno Campos, E. (1996). *Dirección Estratégica de la Empresa. Metodología, Técnicas y Casos*. Madrid: Pirámide.
- Burack, Elmer H. (1990). *Planificación y aplicación creativas de Recursos Humanos: una orientación estratégica*. España: Ediciones Diaz de Santos.
- Butler, J.E. (1988): "Human resource management as a driving force in business strategy", *Journal of General Management*, Vol.13, N.4, Summer, pp.88-102.
- Calderon Hernandez Gregorio (2006) *Gestión humana en las organizaciones un fenómeno complejo: evolución, retos, tendencias y perspectivas de Investigación*. Colombia.
- Capelli, P.; Crocker-Hefter, A. (1996). "Distinctive Human Resources Are Firm's Core Competencies", *Organizational Dynamics*, Vol.24, N.3, Winter, pp. 7-22.
- Cuervo García, A. (1995): "La dirección estratégica de la empresa", en *Homenaje al profesor Marcial Jesús López Moreno: Dirección de Empresas de los Noventa*, pp. 51-69, Madrid: Civitas
- Charles, Handy. (1998). *Encontrar sentido en la incertidumbre en repensando el futuro*. Colombia: Normas.
- Davis, F.R. (1997). *Conceptos de Administración Estratégica*, México: Prentice-Hall
- Davis, K. *Administración de personal y recursos humanos* (1991). K. Davis, W. Werther 3. Ed. México: Mc Graw Hill.
- Dess, G.; Miller, A. (1993): *Strategic Management*, Singapore: McGraw-Hill.
- Dierickx, I.; Cool, K. (1989): "Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage", *Management Science*, Vol.35, N.12, December, pp. 1504-1511
- D. Goodstein Leonard, M. Nolan Timothy, J. William Pfeifer (1998). *Planeación Estratégica Aplicada*. Mc Graw Hill.
- Fernandez Rodriguez, Z. (1993): "La organización interna como ventaja competitiva para la empresa", *Papeles de Economía Española*, N.56, pp.178-193.

- Gimbert, Xavier. (1998). El enfoque estratégico de la empresa. Principios y esquemas básicos. Deusto.
- Gimbert, Xavier. (2001). El enfoque estratégico de la empresa. España: Deusto.
- Godet, Michel. (1993a). De la anticipación a la acción: Manual de prospectiva y estrategia. Barcelona: Marcombo.
- Godet, Michel. (1993b). De la anticipación a la acción: Manual de prospectiva y estrategia. Barcelona: Marcombo.
- Godet, Michel. (1996). De la anticipación a la acción. Barcelona: Marcombo.
- Godet, Michel. (1999, September). The Art of Scenarios and Strategic Planning: Tools and Pitfalls.
- Godet, Michel. (2001). Creating Futures. Scenario Planning as a Strategic Management. Económica.
- Godet, Michel. (2007). Prospectiva estratégica, problemas y métodos. PROSPEKTIKER.
- Grant, R.M. (1991). "The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation", California Management Review, Vol.33, N. 3, Spring, pp. 114-135.
- Grant, R.M. (1995). Dirección estratégica. Conceptos, técnicas y aplicaciones, Civitas, Madrid (traducido del original en inglés Contemporary strategy analysis: concepts, technique, applications, Balckwell Publishers, USA).
- Hall,R. (1992). "The Strategic Analysis of Intangible Resources", Strategic Management Journal, Vol.13, pp. 135-144.
- Hall, R. (1993). "A framework linking intangible resources and capabilities to sustainable competitive advantage", Strategic Management Journal, Vol.14, pp. 607-618.
- Hardy, C. (1994). Managing Strategic Action. Mobilizing Change. Concepts, Readings and Cases, London: Sage Publications.
- Hax A.C.;Majluf,N.S.(1996).The Strategy Concept and Process:A pragmatic Approach, New Jersey: PrenticeHall.
- Hendry, C.; Pettigrew,A. (1990): "Human Resource Management:An Agenda for the 1990's", The International Journal of Human Resource Management, Vol.1,N.1,pp.17-43.
- Hill, C.W.; Jones, G.R. (1996): Administración Estratégica. Un enfoque integrado, Colombia: McGraw-Hill.
- Hofer, C. (1978). Strategy formulation. Analytical concepts, West. S.L.: S.N.
- Huselid, M.A., Jackson, S.E.; Schuler, R.S. (1997): "Technical and strategic human resource management effectiveness as determinants of firm performance", Academy of Management Journal, Vol.40,N. 1, pp. 171-188.

- Jhonson, G. (1996). Dirección Estratégica: Análisis de la estrategia de las organizaciones. Madrid: Prentice Hall.
- Kamoche, K. (1996): "Strategic human resource management within a resource-capability view of the firm", *Journal of Management Studies*, Vol.33, N.2, pp. 213-233. LADO, A.A.; WILSON, M.C. (1994): "Human resource system and sustained competency-based perspective", *Academy of Management Review*, Vol.19, N.4, pp. 699-727.
- Koontz, Harold. (1991). Elementos de Administración. México: Mac Graw Hill.
- Koontz, Harold. (2000). Curso de Administración Moderna. Un análisis de las funciones de la Administración. New York: Mc Graw Hill.
- M. V, Javier. (2004). Conversando acerca del método de los escenarios. S.L.: S.N.
- Mahoney, J.T.; Pandian, J.R. (1992): "The resourcebased view within the conversation of strategic management", *Strategic Management Journal*, Vol.13, pp. 363-380.
- Mantilla Ramírez, Raúl S. (2000). La Empresa y El Empresario en Cuba. La Habana: CIABO.
- Medina Vásquez, Javier. (2006). Experiencias significativas en pensamiento a largo plazo: Barcelona. Ariel.
- Menguzato, M. (1991). La Dirección Estratégica de la empresa. Un enfoque innovador del Management. España: S.N.
- Menguzzato, Boulard. (1991). La Dirección Estratégica de la Empresa. Barcelona: Ariel.
- Miklos, T. (1995). Planeación prospectiva, una estrategia para el diseño de futuro. México: Centro de Estudios Prospectiva.
- Mintzberg, H. (1978). "Patters in Strategy Formation", *Management Science*, Vol.24, N.9, pp.934-948
- Mintzberg, H. (1987). "Crafting Strategy", *Harvard Business Review*, July-August, pp. 66-84.
- Mojica, F. (2000). Determinismo y construcción de futuro. s.l: s.n.
- Monteverde, Agustín A. (1992). Estrategias para la competitividad internacional. s.l: Machi.
- Morrisey, George. (1996a). Pensamiento Estratégico. Madrid: Prentice Hall.
- Mueller, F. (1996). "Human Resources as strategic Assets: an evolutionary resource-based theory", *Journal of Management Studies*, Vol.33, N.6, pp.757-785.
- Munch Galindo Lourdes (2005). Planeacion estrategica: El rumbo hacia el exito
- Navas Lopez, J.E.; Guerras Martin, L.A. (1996): La Dirección Estratégica de la Empresa. Teoría y aplicaciones, Madrid: Civitas.

- Peteraf, M.A. (1993): "The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view", *Strategic Management Journal*, Vol.14, pp.179-191.
- Porter, M.E. (1980): *Competitive Strategy*, New York: Free Press.
- Prahalad, C.K.; HAMEL, G. (1990): "The Core Competence of the Corporation", *Harvard Business Review*, May-June, pp.79-91.
- Quinn, J.B. (1996): "Leveraging Intellect", *Academy of Management Executive*, vol.10, n.1, pp.1-27.
- Stephen P. Robbins (1996). *Comportamiento Organizacional Conceptos, Controversias y Aplicaciones*.
- Sanz V. Raquel () *Fundamentos de la Dirección Estratégica de Recursos Humanos: Evolución del pensamiento en Estrategia*.
- Schneider, B.; Bowen, D.E. (1993): "The Service Organizations: Human Resources Management Is Crucial", *Organizational Dynamics*, Vol.21, N.4, pp.39-52.
- Shrivastava, P. (1994): *Strategic Management. Concepts & Practices*, Cincinnati, Ohio: South-Western Publishing Co.
- Stalk, G.; Evans, P.; Shulman, L.E. (1992): "Competing on Capabilities: The New Rules of Corporate Strategy", *Harvard Business Review*, March-April, pp.57-69.
- Steffy, B.; Maurer, S. (1988): "Conceptualizing and Measuring the Economic Effectiveness of Human Resource Activities", *Academy of Management Review*, N.13, pp.271-86.
- Thompson, A.; Strickland, A. (1994): *Dirección y Administración Estratégicas: Conceptos, Casos y Lecturas*, Wilmington: Addison-Wesley Iberoamericana.
- Ulrich, D. (1998): "Intellectual Capital = Competence x Commitment", *Sloan Management Review*, Vol.39, N. 2, Winter, pp. 15-26.
- Valle Cabrera, R. (1995): *La gestión estratégica de los recursos humanos*, EEUU: Addison-Wesley Iberoamericana, S.A.
- Whipp, R. (1991): "Human resource management, strategic change and competition: the role of learning", *International Journal of Human Resource Management*, Vol.2, N.2, pp.165-92.
- Wright, P.M.; McMahan, G.C.; McWilliams, A. (1994): "Human resources and sustained competitive advantage: a resource-based perspective", *International Journal of Human Resource Management*, Vol.5, N.2, pp.301-326.