



UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

“TRABAJO DE TITULACIÓN ESPECIAL”

PARA LA OBTENCIÓN DEL GRADO DE MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN DE
EMPRESAS CON MENCIÓN EN RECURSOS HUMANOS Y MARKETING

**“ROL DEL RECURSO HUMANO EN LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE UNA
COMPAÑÍA”**

AUTOR:

ING. DEYSI EDILMA CHAVEZ MENDOZA

TUTOR:

ING. MARCO ANIBAL NAVARRETE PILACUAN

GUAYAQUIL – ECUADOR

SEPTIEMBRE 2016



Presidencia
de la República
del Ecuador



Plan Nacional
de Ciencia, Tecnología,
Innovación y Saberes



SENESCYT
Secretaría Nacional de Educación Superior,
Ciencia, Tecnología e Innovación

REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIAS Y TECNOLOGÍA		
FICHA DE REGISTRO DE TRABAJO DE TITULACIÓN ESPECIAL		
TÍTULO “ROL DEL RECURSO HUMANO EN LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE UNA COMPAÑÍA”		
	REVISORES: ING. FÉLIX ROSALES	
INSTITUCIÓN: Universidad de Guayaquil	FACULTAD: ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS	
CARRERA: MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON MENCIÓN EN RECURSOS HUMANOS Y MARKETING		
FECHA DE PUBLICACIÓN: 22 DE SEPTIEMBRE 2016	Nº DE PÁGS.: 45	
ÁREA TEMÁTICA: RECURSOS HUMANOS		
PALABRAS CLAVES: <i>Recurso Humano, Competitividad, Planeación, Estrategia.</i>		
RESUMEN: Este trabajo pretende exponer algunas consideraciones acerca de los recursos humanos como fuente generadora potencial de ventajas competitivas para las organizaciones, así como analizar aspectos esenciales sobre el rol de la gestión de Recursos Humanos en la consecución de dichas ventajas durante el proceso de planeación estratégica		
Nº DE REGISTRO (en base de datos):	Nº DE CLASIFICACIÓN: Nº	
DIRECCIÓN URL (tesis en la web):		
ADJUNTO PDF	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO
CONTACTO CON AUTOR: Ing. Deysi Chávez Mendoza	Teléfono: 04-2731-168	E-mail: deysianderstalin@gmail.com
CONTACTO DE LA INSTITUCIÓN Universidad de Guayaquil – UPID	Nombre: Srta. Cecilia Orejuela	
	Teléfono: 04-2281-108	

CERTIFICACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de tutor del estudiante DEYSI EDILMA CHAVEZ MENDOZA, del Programa de Maestría en Administración de Empresas con mención en Recursos Humanos y Marketing nombrado por el Decano de la Facultad de Administración CERTIFICO: que el trabajo de titulación especial titulado ROL DEL RECURSO HUMANO EN LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE UNA COMPAÑÍA, en opción al grado académico de Magíster (Especialista) en RECURSOS HUMANOS Y MARKETING cumple con los requisitos académicos, científicos y formales que establece el Reglamento aprobado para tal efecto.

Atentamente

ING. MARCO ANIBAL NAVARRETE PILACUAN

TUTOR

Guayaquil, 22 de septiembre de 2016



UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL
Facultad de Ciencias Administrativas



CERTIFICADO URKUND

El presente trabajo ha pasado por un análisis de plagio dando como resultado que tiene el 2% de similitud según el informe del servicio de análisis documental remitido por el software URKUND, lo cual se considera aceptable.

<p>Documento Daysi Chavez 09 de agosto (4).docx (021350951)</p> <p>Presentado 2016 08 11 9:26 (-05:00)</p> <p>Presentado por timmygarcia@gmail.com</p> <p>Recibido</p> <p>Mensaje Fwd: Tesis 2 Deysi Mosquera Mostrar el mensaje completo</p> <p>2% de esta aprox. 17 páginas de documentos largos se componen de texto presente en 1 fuentes.</p>	<ul style="list-style-type: none"> http://docplayer.es/3255390-La-gestion-del-recurso-humano-como-ventaja-empresa... http://www.rppnet.com.ar/recursos%20humanos.htm http://fiiphtml5.com/cjpy/skui/basic https://utplaplicacion.wordpress.com/feed/ http://www.ceciet.com.ar/cet/archivos2014/v6/EDITORIAL.pdf http://maipu.trabajando.com/noticia.cfm?noticiaid=5546 http://www.ascendo.com/es/blog/2-razones-para-involucrar-a-recursos-humanos-e... 1438184089_387_TIPOS-DE-MUESTREO.docx http://repositorio.ute.edu.ec/bitstream/123456789/939/1/43429_1.pdf elmuestreo.pdf http://publicaciones.urbe.edu/index.php/coeptum/article/viewArticle/950/2377 http://gve.ecomundo.edu.ec/Biblio/TesisProyectos/PROYECTO%20DE%20INVESTIGA... 1438180482_727_Muestreo%252Bparte%252B2.docx http://definicion.de/relaciones-industriales/ http://www.suplementorecursoshumanos.com/2013/06/los-objetivos-de-recursos-h... http://blogs.evaluar.com/cual-es-la-diferencia-entre-rrhh-y-talento-humano http://blog.outsourcingdenomina.com/687/la-administracion-de-personal-es-lo-que-... http://www.crecenegocios.com/concepto-y-funciones-del-area-de-recursos-humanos/ http://www.ekosnegocios.com/negocios/m/verArticulo.aspx?idarte=2602&c=1
---	---

Ing. Marco Aníbal Navarrete Pilacuan, Msc

Tutor

Posgrado

Facultad de Ciencias Administrativas

Universidad de Guayaquil

DEDICATORIA

A Dios

A mi esposo

A mis padres

A mi hijo e hija

AGRADECIMIENTO

Deseo expresar mi agradecimiento a:

La Universidad de Guayaquil por la oportunidad de compartir el conocimiento a través de sus maestros y maestras.

La Misión Alianza de Noruega por su confianza y respaldo con una parte del financiamiento de este programa de Magister, que ahora es reflejado a través de esta tesis.

Mi esposo por cuidar de nuestros hijos mientras realizaba el programa de Magister.

Mis padres, por su soporte y acompañamiento diario para culminar el programa de Magister y el desarrollo de mi tesis.

A mi tutor por su acompañamiento y motivación para avanzar con este trabajo de investigación.

A Dios, por su fortaleza puesta en mí y por alentarme a continuar a través de su palabra en la carrera que tenemos por delante.

DEYSI EDILMA CHÁVEZ MENDOZA

DECLARACIÓN EXPRESA

“La responsabilidad del contenido de este trabajo de titulación especial, me corresponden exclusivamente; y el patrimonio intelectual de la misma a la UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL”

FIRMA**DEYSI EDILMA CHÁVEZ MENDOZA**

TABLA DE CONTENIDO

CERTIFICACIÓN DEL TUTOR	iii
CERTIFICADO URKUND	iv
DEDICATORIA	v
AGRADECIMIENTO	vi
RESUMEN	xii
ABSTRACT	xiii
Introducción	1
Antecedentes	1
Delimitación del problema	4
Formulación y Sistematización del Problema	5
Justificación del problema	5
Objeto de estudio	7
Campo de acción o de investigación	7
Objetivo general	7
Objetivos específicos	7
La novedad científica	8
Capítulo 1	10
Marco Teórico	10
1.1 Teorías generales	10
1.2 Teoría sustantivas	12
1.3 Referentes Empíricos	18
Capítulo 2	20
Marco metodológico	20
2.1 Metodología	20
2.2 Métodos teóricos y empíricos	22
2.3 Premisas o Hipótesis, de acuerdo al enfoque de la investigación.	23
2.4 Universo y muestra	23
Métodos de muestreo no probabilísticos	23
2.5 Cuadro de categorías	25
2.6 Gestión de datos	25
2.7 Criterios éticos de la investigación	26
Capítulo 3	28
Resultados	28
3.1 Antecedentes de la unidad de análisis o población	28
3.2 Diagnóstico	28

Capítulo 4	36
Discusión	36
4.1 Contrastación empírica	36
4.2 Limitaciones de la investigación	37
4.3 Líneas de investigación	37
4.4 Destacar los aspectos más novedosos e importantes del estudio	37
Capítulo 5	38
Propuesta	38
Antecedentes	38
Conclusiones y recomendaciones	44
Conclusiones	44
Recomendaciones	45
Referencias Bibliográficas	
Apéndice	

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Unidad de análisis.....	25
Tabla 2. Criterios éticos de la investigación	26
Tabla 3. Análisis de Matriz FODA	29
Tabla 4. Cumplimiento de los objetivos planteados en la planificación estratégica	30
Tabla 5. Cumplimiento de perfiles adecuados para el puesto	31
Tabla 6. Inclusión del área de Recurso Humano en la Planeación Estratégica	32
Tabla 7. Disponibilidad de una ventaja competitiva empresarial	33
Tabla 8. Importancia de gestión del Recurso Humano dentro de las empresas	34
Tabla 9. Género del encuestado	35
Tabla 10. Propuesta metodológica.....	40

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Árbol de problema	4
Figura 2. El rol del Recurso Humano como aliado al negocio para la consecución de ventajas competitivas.	9
Figura 3. Planeación Estratégica	15
Figura 4. Cumplimiento de los objetivos planteados en la planificación estratégica.....	30
Figura 5. Cumplimiento de perfiles adecuados para el puesto	31
Figura 6. Inclusión del área de Recurso Humano en la Planeación Estratégica de la empresa.....	32
Figura 7. Disponibilidad de una ventaja competitiva empresarial.....	33
Figura 8. Importancia de la gestión del Recurso Humano dentro de las empresas	34
Figura 9. Género del encuestado	35

RESUMEN

El mayor reto gerencial empresarial, es cumplir y hacer cumplir la planeación estratégica, para cumplir su misión, visión, metas, objetivos, en la oferta de servicios sean estos tangibles o intangibles. Uno de los roles del recurso humano es de ejercer liderazgo con creatividad, motivar continuamente la vinculación y articulación entre las distintas áreas operativas y administrativa de la empresa, porque así faculta y cede el poder de planear y decidir dando la oportunidad de que desarrollen y visibilicen habilidades y competencias individuales heterogéneas; generando sinergia, cooperación, trabajo en equipo, particularizando la empresa con sus ventajas de competitividad. Otra de las responsabilidades del recurso humano en la organización durante la planeación es que esta debe ser participativa, porque se formula, implementa y evalúa estrategias, definiéndose cambios consensuados. Si la planeación estratégica no tiene un orden en sus procesos esta se torna inflexible y un tanto castigadora y disfuncional. En los procesos de planeación el recurso humano debe ser capaz de anticipar y prevenir todo el accionar desde el interior hacia el exterior de la empresa, siendo eficiente y eficaz, atento al ajuste, seleccionando al personal por habilidades, perfiles profesionales sin dejar de lado los criterios con enfoque de inclusión y de género generacional. Este trabajo pretende exponer algunas consideraciones acerca de los recursos humanos como fuente generadora potencial de ventajas competitivas para las organizaciones, así como analizar aspectos esenciales sobre el rol de la gestión de Recursos Humanos en la consecución de dichas ventajas durante el proceso de planeación estratégica.

Palabras claves: Recurso Humano, Competitividad, Planeación, Estrategia.

ABSTRACT

The biggest challenge corporate management is to fulfill and enforce strategic planning, to fulfill its mission, vision, goals, objectives, in offering these services are tangible or intangible. One of the roles of human resources is to exercise leadership with creativity, continually motivating linkage and coordination between the various operational and administrative areas of the company, because that authorizes and cedes power to plan and decide giving the opportunity to develop and make visible heterogeneous skills and individual skills; generating synergy, cooperation, teamwork, specifying the company with competitive advantages. Another responsibility of human resources in the organization for planning is that it should be participatory, because it is formulated, implemented and evaluated strategies, defining agreed changes. If strategic planning does not have an order in their processes this becomes inflexible and somewhat punitive and dysfunctional. In the process of planning the human resource must be able to anticipate and prevent all operated from the inside to the outside of the company, being efficient and effective, attentive to the setting, selecting staff for skills, professional profiles without leaving the inclusion criteria approach generational and gender. This paper aims to present some considerations about human resources as a potential competitive advantage for organizations generating source and analyze key aspects of the role of human resources management in achieving these benefits during the strategic planning process.

Keywords: Human resource, Competitiveness, Planning, Strategic.

Introducción

Antecedentes

El desarrollo empresarial enfrenta desafíos en su crecimiento, direccionados al logro de objetivos basado en procesos al interior de la organización. Los recursos humanos en términos modernos deben estar vinculados acorde a sus intereses sin perder la interconexión en lo laboral y humano.

En términos de eficacia y eficiencia los desafíos de las empresas están en la planificación estratégica y su organización empresarial, en la que se deben definir roles, estableciendo orden y planificando el desarrollo de bienes y servicios de manera que estos sean aceptados y demandados en la sociedad.

En este contexto el desafío prioritario empresarial debe iniciar en el desempeño laboral de sus recursos y talentos humanos. Así, la evolución del rol estratégico de la gestión humana, constituye hoy en día el mecanismo que posibilita la transformación cultural en las organizaciones. (ekosnegocios, 2013).

Uno de los aspectos básicos empresarial, es la evaluación del desempeño del recurso humano, este proceso no debe ser considerado una presión psicológica, sino más bien una oportunidad fundamentada en la ayuda, colaboración y cambio direccionados a mejorar la relación humana. Cuando se piensa en cambio cultural y transformación del capital humano en las organizaciones se debe relacionar con el alineamiento de la gestión a la estrategia del negocio y la relación empleador-empleado. (ekosnegocios, 2013).

Buscar medios vinculantes de comunicación organizacional que influyan en cuanto a mejorar sus condiciones sin que se desarrollen sentimientos de resistencia ni explotación. Es decir, el capital de gente, de talentos y de competencias que requiere de condiciones favorables de la estructura y la cultura organizacional para su consolidación. (Ledesma&Fernández, 2016).

Así, las evaluaciones no son más que revisiones periódicas, que permiten definir criterios en base al cumplimiento de objetivos, metas y logros, basado en el trato de los recursos humanos, observando posibilidades, que puedan visibilizar distribución de recompensas, oportunidades de crecimiento económico, realización profesional e incluso reconocimientos económico, visibilizando el potencial del empleado.

La inversión en el capital humano tiene marcados intereses, el principal de ellos es que las organizaciones están comprendiendo que la tecnología, el dinero y otros elementos que hasta hoy configuraban los roles competitivos de los mercados han perdido su peso relativo. (Ledesma&Fernández, 2016). En base a esto, las personas ofrecen, por cierto, la posibilidad concreta de desarrollar una ventaja competitiva. (Ledesma&Fernández, 2016).

El potencial individual y colectivo del talento humano, torna un recurso intangible y difícil de imitar o copiar, aportes que pueden dar incluso un orden particular a la compañía, esto es lo que se conoce como una ventaja competitiva, es decir, el factor diferenciador que posee una empresa de otra, y que le permitirá tener un mejor desempeño en dicho sector o mercado. (crecenegocios, 2015).

Algunos aspectos en los que una empresa podría manejar ventaja competitiva son el producto, la marca, el servicio al cliente, el proceso productivo, la tecnología, el personal, la infraestructura, la ubicación, la distribución, etc. (crecenegocios, 2015). Por ejemplo, una empresa podría tener una ventaja competitiva al contar con personal altamente calificado que le permite tener una alta productividad o brindar un excelente servicio al cliente. (crecenegocios, 2015).

La investigación utilizada es descriptiva y como herramienta se realizó la aplicación de una encuesta dirigida a 15 altos ejecutivos entre directivos y responsables del departamento de talento humano; el cuestionario fue de preguntas cerradas, se la diseñó con el objetivo de conocer si: el cumplimiento de los objetivos es en base a su planificación estratégica, la selección del personal es acorde a los perfiles requeridos, la planificación es en coordinación con responsables del talento humano, la organización cuenta con ventajas competitivas, el recurso humano es clave para el éxito de la planeación estratégica, sin restar importancia en la aplicación de esta herramienta a la perspectiva e inclusión del enfoque de género.

La selección de la muestra fue dirigida a maestrantes de la Facultad de Administración de empresas con mención en recursos humanos y marketing, que ejercen cargos jerárquicos gerenciales.

La propuesta se basa en identificar un modelo de gestión que articule el rol del talento humano con la planeación estratégica de la empresa, como un proceso que permita administrar con claridad, orden y transparencia el éxito organizacional.

Delimitación del problema

Una de las dificultades en la empresa que puede generar fracasos en el desarrollo e implementación del plan estratégico, es el desconocimiento de los procesos de diseños de planificación estratégica. A medida que la gestión empresarial se ajusta a un modelo basado en procesos, se sustenta una realidad acorde a la competitividad de sus talentos humanos y el rol protagónico que estos juegan en el éxito organizacional.

Así cuando los gerentes se resisten en incluir la participación del área de recursos humanos en el proceso de planeación estratégica, la ejecución de la planeación puede ser vulnerada y afecta el cumplimiento de metas y objetivos. También puede ocurrir, cuando la asignación de responsabilidades al personal no ha sido clara y se la realiza sin haber asignado roles y funciones específica.

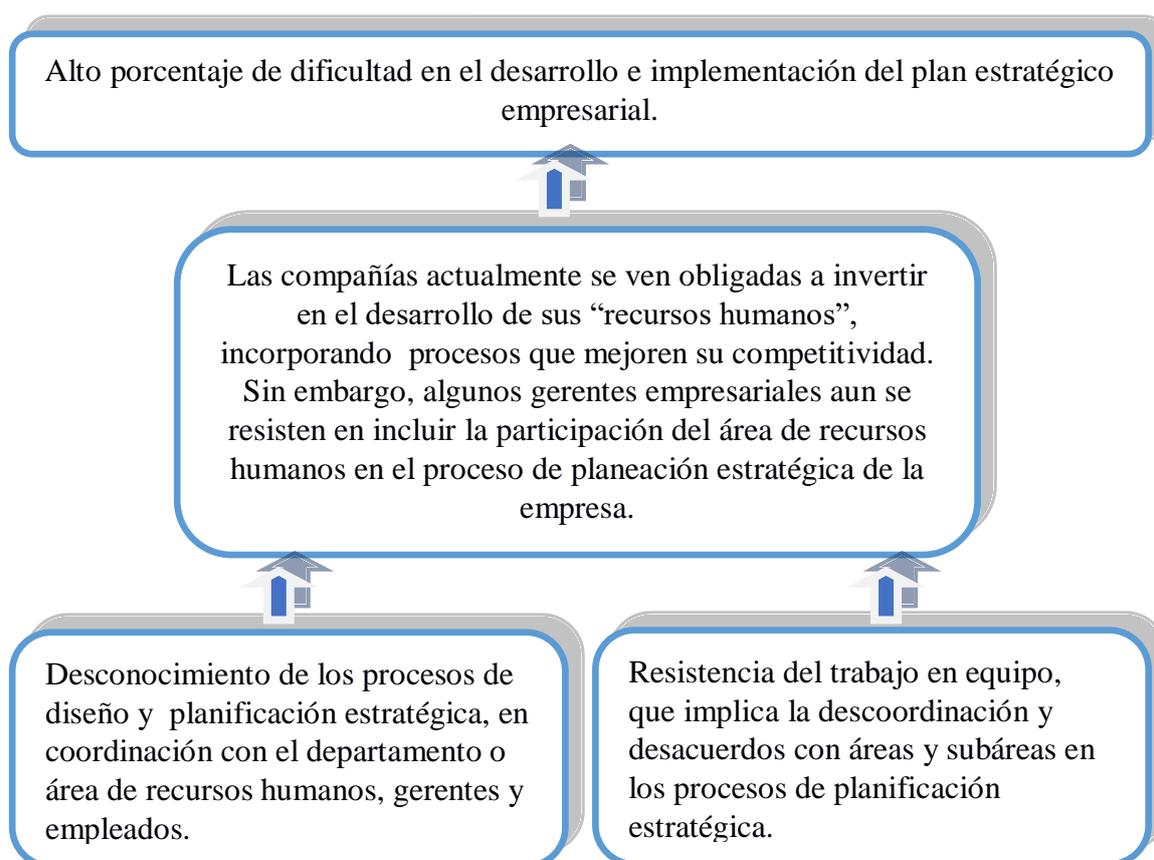


Figura 1. Árbol de problema

Causas y efectos del problema central para la investigación.

Formulación y Sistematización del Problema

¿Si la gerencia de una compañía diseña su planificación estratégica y los roles del personal no han sido socializados al interior de la organización con respecto a sus funciones, sin coordinación de recursos humanos, se lograría conseguir los objetivos planteados?

Justificación del problema

La planificación estratégica y el rol del recurso humano en lo que concierne a la selección, formación, contratación, evaluación de desempeño laboral, debe no solo contar con criterios de formación académica, también debe estar evaluado el cumplimiento de funciones, tareas, responsabilidades afines al perfil de su puesto de trabajo y a las políticas de la empresa.

El área de recursos humanos jamás debe estar desvinculada de las demás áreas de la empresa, una de las prioridades está en los procesos coordinados, que permitirá estimar aspectos fundamentales en el cumplimiento de metas y objetivos.

En cuanto a la estructura organizacional es necesario plasmarlo en un organigrama, que visibilice la organización del personal y sus respectivas áreas jerárquicas y de funciones, con tareas y responsabilidades, este organigrama determina, por tanto, la organización funcional de la empresa: sus áreas, relaciones, jerarquía y dependencia.

Una de las estrategias gerenciales más recomendadas, es conocer perfectamente el funcionamiento de la empresa y en tomar las decisiones de los distintos departamentos de forma coordinada. La planificación estratégica, interrelaciona con coherencia a la dirección para un orden en la marcha de la empresa.

La planificación estratégica es una herramienta técnica en que se debe adicionar habilidades directivas, que se desarrollan por competencias y conocimiento, a su vez permite mejorar la interrelación entre los cargos directivos y todo el personal desde la dirección del recurso humano, quien tiene la responsabilidad de crear puentes que mejoren a través de capacidades básicas adquiridas, un equipo funcional conformado por clientes, proveedores, agentes sociales, directivos, con motivación y liderazgo.

El gerente de recursos humanos debe coordinar acciones del personal con el fin de no solo cumplir sino lograr objetivos y metas concretas con eficacia y eficiencia, detectar a tiempo mejoras en el personal en su desempeño laboral, mejor aún, si en el proceso se logra cambios en el comportamiento.

El aporte del rol del recurso humano en una planeación estratégica, le da sentido al entorno laboral, cuando el toque humano, crea un clima satisfactorio y se potencian los resultados, pues los empleados sienten que sus ideas son parte del crecimiento, de retos y desafíos propuestos desde ellos, dispuestos a ser flexibles a los cambios direccionados a las mejoras. Dentro de la planificación estratégica no se debería minimizar, el orgánico funcional en el que se definan políticas de mejoramiento profesional, principalmente en herramientas de planeación, seguridad laboral, y de incentivos por desempeño laboral.

En el marco teórico se trata aspectos relacionados con temáticas de la Gestión de Recursos Humanos y su estrecha relación con los procesos de planificación estratégica, y ventaja competitiva, las mismas que analizan las características que presentan aquellos recursos que influyen en los logros de las organizaciones y visibiliza cómo los recursos humanos cumplen con dichos criterios en su planeación.

El análisis de resultados se hizo con un FODA, con el mismo grupo focal de gerentes de recursos humanos, analizando su visión desde la dirección como fuente de ventajas competitiva sostenible que influyen en la funcionalidad y éxito de la empresa.

Objeto de estudio

De acuerdo a la dinámica empresarial, en Ecuador se hace necesaria la planificación en todos los ámbitos, la atención se centra en el área de recursos humanos y en el rol del personal, que influye en el éxito o fracaso de la misma, identificando procesos y modelos de gestión que permitan la funcionalidad con eficacia y eficiencia alcanzando ventajas competitiva que le permitan permanecer o crecer en el ámbito empresarial.

Campo de acción o de investigación

El Recurso Humano y su rol en la planeación estratégica para alcanzar ventaja competitiva en la organización.

Objetivo general

Determinar cómo el rol y la Gestión de los Recursos Humanos puede contribuir al logro de ventajas competitivas inherente en la planeación estratégica de una compañía.

Objetivos específicos

- Describir el rol del recurso humano en el desarrollo e implementación de un plan estratégico y el éxito del mismo.

- Diseñar y realizar encuestas a Gerentes Generales de 15 empresas de la Ciudad de Guayaquil para conocer su criterio sobre el rol del Recurso Humano como ventaja competitiva. (Maestranteros de Administración de empresas con mención en recursos humanos y marketing).
- Diseñar una propuesta metodológica para la inclusión del Recurso Humano en la planeación estratégica de una compañía.

La novedad científica

Este trabajo analiza aspectos esenciales sobre el rol de la gestión de Recursos Humanos en la identificación de las ventajas competitivas enfocadas en la planeación estratégica empresarial.

Algunos aspectos en los que se puede tener una ventaja competitiva son: producto, marca, servicio al cliente, proceso productivo, tecnología, personal, infraestructura, ubicación, distribución y otros. Sin embargo, estos aspectos son desarrollados por “personas”, es este capital humano, que cuenta con atributos, habilidades, conocimientos y experiencia únicos, es decir, las personas ofrecen la posibilidad concreta de desarrollar ventajas competitivas; por lo tanto, deben ser considerados durante todo el proceso de planeación estratégica.

El siguiente modelo muestra como se debe trabajar para generar ventajas competitivas a partir de la interconexión del departamento de Recursos Humanos y la Dirección estratégica.



Figura 2. El rol del Recurso Humano como aliado al negocio para la consecución de ventajas competitivas.

Modelo desarrollado por David Ulrich. Abantian, 2013.

Capítulo 1

Marco Teórico

1.1 Teorías generales

Concepto y funciones del área de Recursos Humanos

La administración de los Recursos Humanos hace referencia al manejo, administración, gestión o dirección del personal del negocio. Y el área de Recursos Humanos hace referencia al área, departamento o sección de un negocio o empresa, encargada de administrar los Recursos Humanos. (crecenegocios, 2015). En la última década los departamentos de Recursos Humanos han evolucionado notoriamente. (evaluar, 2015)

El desarrollo ha sido tan profundo que incluso el término para referirse a este departamento cambió. En 1950 se lo llamaba “relaciones industriales”, en 1990 “recursos humanos”, al 2000 inició a denominarse “gestión de talento humano” y actualmente se considera como “gestión de capital humano”. (evaluar, 2015)

El cambio gira en torno a las responsabilidades que ha ido tomando este departamento desde la gestión administrativa, hasta el rol de estrategia de crecimiento personal y empresarial. (evaluar, 2015)

Relaciones Industriales

Las relaciones industriales o RR. II. refieren al vínculo que se establece entre la parte administrativa de una empresa y los trabajadores. Muchas veces, la relación se entabla entre los directivos y el sindicato (en representación de los trabajadores). (definicion, 2016)

Gestión de capital humano

El capital humano es un concepto que remite a la productividad de los trabajadores en función de su formación y experiencia de trabajo. (definicion.mx, 2016). El mismo busca dar cuenta de distintas ventajas en términos de generación de valor considerando al aporte humano que se realiza en un mercado determinado. (Ruiz Relloso , 2015)

Por extensión, muchas veces se utiliza el término “capital humano” para dar cuenta de los recursos humanos que tiene una empresa, de sus competencias conjugadas que derivan en una mejora general en la producción. (definicion, s.f)

De alguna manera puede decirse que el concepto de capital humano remite al viejo concepto del trabajo como factor productivo, poniendo esta vez el énfasis en la formación de ese factor productivo. (definicion, s.f)

Administración de recursos humanos

Hace dos o tres décadas atrás se definía los recursos humanos simplemente como aquella que proporcionaba la fuerza laboral a una organización. (rrhh, s.f)

Actualmente, esa definición ha evolucionado y ahora se considera a los recursos humanos como el estudio que ayuda a las organizaciones a obtener, desarrollar, mantener y conservar el número y el tipo adecuado de colaboradores. (rrhh, s.f)

Otra definición moderna más concisa nos señala que la administración de los recursos humanos involucra todas las decisiones gerenciales y prácticas que afectan e influyen a la gente.

Los recursos humanos ahora son considerados como una pieza clave en el desarrollo de las empresas, ya que permite la realización de las metas de éstas elevando su papel a una posición estratégica. (rrhh, s.f).

Las áreas de Recursos Humanos son mucho más que un área de reclutamiento y tienen objetivos específicos: (SupCorp, 2013)

- Lograr el 100% del rendimiento del capital humano dentro de las organizaciones a través de modelos que permitan el desarrollo y crecimiento (profesional y personal) de los colaboradores. (SupCorp, 2013)
- Innovar métodos de descubrimiento y reclutamiento de talentos necesarios para la empresa, con el propósito de fortalecer cada una de las áreas que la componen con personal capacitado con potencial de crecimiento. (SupCorp, 2013)
- Divulgar cuáles son los objetivos estratégicos de las empresas y hacer que cada uno de los colaboradores lo adopten como propio. RH se encarga de enseñar a los trabajadores cuál es su papel dentro de la organización. (SupCorp, 2013)
- Saber cómo ayudar en el aumento de la productividad a través del trabajo de los colaboradores, así como llegar a la perfección en cada una de las tareas que ellos desempeñan. (SupCorp, 2013)

1.2 Teoría sustantivas

La ventaja competitiva. Una aproximación teórica

Para comprender cómo la Gestión de los Recursos Humanos puede contribuir al logro de ventajas competitivas en las organizaciones es necesario, primeramente, introducir algunas definiciones. (López Dávila, Paulo Francisco, 2015)

Usualmente se habla que una empresa tiene ventaja competitiva cuando todo el mercado o parte de éste prefiere sus productos o servicios. Las empresas constantemente buscan formas de competir que puedan durar por un largo tiempo y no puedan ser imitadas por sus rivales. De ahí que la noción de ventaja competitiva se encuentre relacionada con una superioridad relativa que se establece con los competidores de la entidad. (López Dávila, Paulo Francisco, 2015)

Por su lado, Porter indica que “cuando nos referimos constantemente al concepto de ventaja competitiva siempre lo hacemos en el entendido de ventaja sostenida. La base del desempeño sobre el promedio a largo plazo es una ventaja sostenida y si no se comporta así es un simple resultado coyuntural que no hace a la empresa competitiva”. De ahí que una de las cuestiones vitales para la empresa es alcanzar una ventaja competitiva sostenible en el tiempo. (Sastre, 2014)

Otra definición interesante ofrecida por Barney (2000) revela que “la empresa consigue ventaja competitiva cuando esté implantando una estrategia de creación de valor que no haya sido implantada simultáneamente por algún competidor potencial. Dicha ventaja es además sostenible, cuando otras empresas no sean capaces de imitar los beneficios de dicha estrategia”. (Rodríguez García, 2009)

A partir de estos conceptos queda claro que las organizaciones deben implementar una estrategia creadora de valor, que permita generar y mantener una ventaja competitiva que las diferencie de su competencia y que ésta última no pueda imitarla con facilidad. Además, debe ser factible alcanzar una rentabilidad sostenida en el tiempo y defenderse contra las fuerzas competitivas. (Lombardo, Lorena, 2010)

Empresas exitosas como Cisco, Southwest Airlines y The Container Store usan sus enfoques para administrar recursos humanos y así obtener una ventaja competitiva sostenible. Algunos autores sugieren que para conseguir una ventaja competitiva sostenible a través de la gestión de recursos humanos se deben cumplir tres condiciones: (club ensayos, 2015)

- los empleados deben ser una fuente de valor agregado
- los empleados deben ser únicos de alguna manera
- los competidores no deben ser capaces de copiar o imitar fácilmente el enfoque de la compañía para la administración de recursos humanos.

Planeación Estratégica.

El término planeación estratégica se refiere a la formulación de la estrategia, es un término muy utilizado en el mundo de los negocios que intenta optimizar para el futuro las tendencias actuales. (Thompson I Peteraf, 2012)

La formulación de la estrategia incluye la creación de una misión y visión, la identificación de las oportunidades y amenazas externas de una empresa, la determinación de las fortalezas y debilidades internas, el establecimiento de objetivos a largo plazo, la creación de estrategias alternativas y la elección de estrategias específicas a seguir. (Thompson I Peteraf, 2012)

Los asuntos relacionados con la formulación de la estrategia incluyen la toma de decisiones sobre los negocios que ingresarán a la empresa, los negocios que debe abandonar, la distribución de los recursos, si deben expandir o diversificar las operaciones, si es conveniente entrar a mercados internacionales, si es mejor fusionarse con una empresa o formar una empresa común. (Thompson I Peteraf, 2012)

Las estrategias determinan las ventajas competitivas a largo plazo. Para bien o para mal las decisiones estratégicas producen consecuencias importantes en diversas funciones en una empresa. Los gerentes de alto nivel poseen la mejor perspectiva para comprender en su totalidad los distintos aspectos de las decisiones de formulación, además poseen la autoridad para comprometer los recursos necesarios para la implantación. (Thompson I Peteraf, 2012)



Figura 3. Planeación Estratégica

Adaptado del contenido de Administración Estratégica Teoría y Casos, por Thompson I Peteraf. G.I. 2012.

En la actualidad muchas empresas elaboran una declaración de la visión que responda a la pregunta “¿qué queremos llegar a ser?”, la declaración de la misión se considera como el primer paso a seguir de la planeación estratégica. Debe ser corta, formada de preferencia por una oración y desarrollada por tantos gerentes como sea posible. (Thompson I Peteraf, 2012)

La declaración de la misión son “expresiones perdurables de los propósitos que distinguen a una empresa de otras empresas similares. Una declaración de la misión identifica el alcance de las operaciones de una empresa en términos del producto y del mercado”. Aborda la pregunta básica que enfrentan todos los estrategas: “¿cuál es nuestro negocio?”. La misión definida como una declaración describe los valores y las prioridades de una empresa. La elaboración de una declaración de la misión impulsa a los estrategas a considerar la naturaleza y el alcance de las operaciones actuales; y a evaluar el atractivo potencial de los mercados y las actividades en el futuro. Una declaración de la misión expresa en forma amplia la dirección de una empresa a futuro. (Thompson I Peteraf, 2012)

Las oportunidades y las amenazas externas se refieren a las tendencias y sucesos económicos, sociales, culturales, demográficos, ambientales, políticos, legales, gubernamentales, tecnológicos y competitivos que pudieran beneficiar o dañar en forma significativa a una empresa en el futuro. Las oportunidades y las amenazas están más allá del control de una empresa, de ahí el término externo. (Thompson I Peteraf, 2012)

Un principio básico de la dirección estratégica es que una empresa requiere plantear estrategias para aprovechar las oportunidades externas y evitar o reducir el impacto de las amenazas externas. Por este motivo, la identificación, la vigilancia y la evaluación de las oportunidades y amenazas externas es esencial para lograr el éxito. Este proceso, que consiste en investigar, recabar y analizar la información externa, en ocasiones se denomina vigilancia del entorno o análisis industrial. (Thompson I Peteraf, 2012)

Las fortalezas y las debilidades internas son las actividades que la empresa puede controlar y cuyo desempeño se califica como excelente o deficiente. Surgen en las actividades de dirección, mercadotecnia, finanzas, contabilidad, producción, operaciones, investigación y desarrollo, y manejo de sistemas de información de una empresa. La identificación y evaluación de las fortalezas y debilidades en las áreas funcionales de una empresa es una actividad estratégica básica. (Thompson I Peteraf, 2012)

Las empresas intentan seguir estrategias que aprovechen las fortalezas internas y eliminen las debilidades internas. Los factores internos se pueden determinar de diversas maneras, incluyendo el cálculo de índices, la medición del rendimiento y la comparación con periodos históricos y promedios representativos de la industria. Varios tipos de estudios se pueden desarrollar y aplicar con el propósito de examinar los factores internos, como la moral de los empleados, la eficiencia de la producción, la eficacia de la publicidad y la lealtad de los clientes. (Thompson I Peteraf, 2012)

Los objetivos se definen como resultados específicos que una empresa intenta lograr para cumplir con su misión básica. Largo plazo, significa más de un año en la mayoría de las empresas. Los objetivos son indispensables para lograr el éxito de una empresa debido a que establecen la dirección a seguir, ayudan en la evaluación, crean sinergia, revelan prioridades, enfocan la coordinación y proporcionan una base para llevar cabo con eficacia las actividades de planificación, organización, motivación y control. (Thompson I Peteraf, 2012)

Los objetivos deben ser desafiantes, fáciles de medir, consistentes, razonables y claros. En una empresa con áreas diferentes, se deben establecer objetivos para la empresa en general y para cada división. (Thompson I Peteraf, 2012)

Las estrategias son los medios por los cuales se logran los objetivos a largo plazo. Las estrategias de negocios incluyen la expansión geográfica, la diversificación, la adquisición, el desarrollo de productos, la penetración en el mercado, la reducción de costos, la liquidación y las empresas conjuntas. Las estrategias son acciones potenciales que requieren decisiones de parte de la gerencia y de recursos de la empresa. Además, las estrategias afectan las finanzas a largo plazo de una empresa, por lo menos durante cinco años, orientándose así hacia el futuro. Las estrategias producen efectos en las funciones y divisiones de la empresa, y exigen que se tomen en cuenta tanto los factores externos como los factores internos que enfrenta la empresa. (Thompson I Peteraf, 2012)

1.3 Referentes Empíricos

La ventaja competitiva a través de la gestión de Recursos Humanos.

Lombardo Lorena (2010) menciona que existen muchos escritos sobre lo que implica tener una ventaja competitiva, como por ejemplo: la elaboración del producto con la más alta calidad, proporcionar un servicio superior a los clientes, lograr menores costos que los competidores, tener una mejor ubicación geográfica, diseñar un producto que tenga un mejor rendimiento que las marcas de la competencia. Por otra parte, es cada vez más notorio en la literatura actual sobre el tema, encontrar criterios que afirman que los recursos humanos son una fuente potencial de ventaja competitiva sostenible y, en consecuencia, su dirección debe adoptar un enfoque estratégico.

Se podría afirmar que los recursos humanos podrían ayudar a crear y sostener una ventaja competitiva, si bien son recursos escasos, generadores de valor, inimitables e insustituibles, porque son capaces de resolver problemas y poseen habilidades de gestión y capacidad de adaptación.

Lombardo Lorena (2010) indica que la dirección de Recursos Humanos debe convertirse en apoyo importante en la construcción de ventaja competitiva sostenida para la empresa puesto que el éxito no radica en tener los mejores recursos humanos sino en utilizar mejor dichos recursos, a través del diseño de adecuadas políticas de recursos humanos.

Por lo antes expuesto, se desea proponer en este estudio, una guía de acciones a realizarse desde el área de Talento Humano, alineado a la planificación estratégica de la compañía o institución que me permita generar una ventaja competitiva.

Capítulo 2

Marco metodológico

2.1 Metodología

Esta investigación es de tipo descriptiva que determina el rol del recurso humano en la planeación estratégica de una compañía.

La investigación de tipo descriptiva me permite observar la situación actual, costumbres y actitudes de los altos ejecutivos de empresas y directivos de áreas de Recursos Humanos frente a la inclusión del personal, en los procesos de planeación estratégica.

La presentación metodológica es de tipo:

1. Cualitativo, que permite obtener mayor información de conocimientos organizados y sistematizados, utilizando el:
 - Diagnóstico rápido, caracterizando los perfiles de los profesionales que nos aportan a la recolección de información referente al cumplimiento de la planeación estratégica con su particularidad empresarial del área que dirige.
 - Análisis FODA, identificando debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas, para la identificación del problema principal.

2. Cuantitativo, para lograr exactitud y objetividad en los resultados. Utilizando como herramienta la aplicación de una encuesta dirigida a 15 altos ejecutivos entre directivos y responsables del departamento de talento humano.

Diseño de la investigación

Investigación Descriptiva

Método científico que implica observar y describir el comportamiento, sin influir sobre él sujeto (informantes claves, gerentes de recursos humanos o grupo focal), de ninguna manera. Este tipo de investigación es muy utilizado para evaluar la inclusión del área de recurso humano en la planeación estratégica empresarial.

Instrumento para diagnóstico

- Análisis FODA
- Permite identificar los procesos que describen el estado actual de:
 - la empresa,
 - el área del recurso humano
 - el cumplimiento de la misión, visión y objetivos
 - el Programa de desarrollo de capacidades y
 - el análisis de perfiles

Matriz FODA

El propósito central de la matriz FODA, es identificar las estrategias, oportunidades externas, superar o minimizar amenazas, consolidar las fortalezas, trabajar en las debilidades para que sean oportunidades.

Posterior a la aplicación de la matriz es importante, se diseñe estrategias gerenciales en coordinación con el recurso humano.

Instrumento para la obtención de información

La encuesta

Técnica por la que se obtiene información de interés por lo general social, mediante el diseño de un cuestionario, para esta investigación se hicieron preguntas cerradas, a través del cual se pudo conocer la opinión de un grupo de maestrantes, seleccionados por formación académica y su rol como gerente de recursos humanos.

El cuestionario fue de preguntas cerradas, se la diseñó con el objetivo de conocer si: el cumplimiento de los objetivos es en base a su planificación estratégica, la selección del personal es acorde a los perfiles requeridos, la planificación es en coordinación con responsables del talento humano, la organización cuenta con ventajas competitivas, el recurso humano es clave para el éxito de la planeación estratégica, sin restar importancia en la aplicación de esta herramienta a la perspectiva e inclusión del enfoque de género.

2.2 Métodos teóricos y empíricos

Esta investigación tiene un diseño transaccional descriptivo, que presenta el estudio del objeto en un tiempo específico y temporal, describiendo la problemática actual de las organizaciones al no crear un vínculo entre el Recurso Humano y los objetivos estratégicos a largo plazo.

Fundamentada en la experiencia del investigador, sometida a cierta elaboración y expresada en resultados cualitativos.

2.3 Premisas o Hipótesis, de acuerdo al enfoque de la investigación.

Los trabajadores probablemente sean el elemento fundamental de la eficacia potencial de las organizaciones.

2.4 Universo y muestra

Métodos de muestreo no probabilísticos

A veces, para estudios exploratorios, el muestreo probabilístico resulta excesivamente costoso y se acude a métodos no probabilísticos, aun siendo conscientes de que no sirven para realizar generalizaciones (estimaciones inferenciales sobre la población), pues no se tiene certeza de que la muestra extraída sea representativa, ya que no todos los sujetos de la población tienen la misma probabilidad de ser elegidos. (estadística.mat.uson.mx, 2016)

En general se seleccionan a los sujetos siguiendo determinados criterios procurando, en la medida de lo posible, que la muestra sea representativa. (estadística.mat.uson.mx, 2016)

En algunas circunstancias los métodos estadísticos y epidemiológicos permiten resolver los problemas de representatividad aun en situaciones de muestreo no probabilístico, por ejemplo, los estudios de caso-control, donde los casos no son seleccionados aleatoriamente de la población. (estadística.mat.uson.mx, 2016)

Entre los métodos de muestreo no probabilísticos más utilizados en investigación encontramos el **muestreo por cuotas**: También denominado en ocasiones "accidental". (FERRER. I.U.T.A, 2010). Se asienta generalmente sobre la base de un buen conocimiento de los estratos de la población y/o de los individuos más "representativos" o "adecuados" para los fines de la investigación.

Se seleccionó este tipo de muestreo porque permite fijar unas "cuotas" que consisten en un número de individuos que reúnen determinadas condiciones (estadistica.mat.uson.mx, 2016). Para nuestro estudio, las características son: 15 individuos de 25 a 40 años, de sexo femenino y masculino, que dirigen empresas o áreas de Recurso Humanos, maestrantes de la carrera de Administración de Empresas con mención en Recursos Humanos y Marketing.

Una vez determinada la cuota, se eligen los primeros que se encuentren y que cumplan con esas características. Este método se utiliza mucho en las encuestas de opinión o entrevista.

La característica común es que son: Gerentes Generales y que forman parte de grupo homogéneo en formación académica y experiencia laboral.

La recolección de la información nos permitió:

- Conocer conductas y actitudes sociales, lo que ayuda a conocer el rol de los recursos humanos en la planeación estratégica.
- Obtener respuestas que enriquecieron la información.
- Enfocar la planeación desde la perspectiva del gerente de recursos humanos.

En el **anexo 1**. Se evidencia la recolección de la información, utilizando la herramienta Google Drive, basada en esta selección de universo y muestra.

2.5 Cuadro de categorías

Tabla 1

Unidad de Análisis

Categoría	Dimensión	Instrumentos	Unidad de análisis
Mejora de resultados organizativos y de competitividad	Dirección estratégica de gestión humana	Marco teórico de la investigación	Vínculo causal entre la gestión del talento humano y los resultados de la organización,
Diseñar una propuesta metodológica para la inclusión del Recurso Humano en la planeación estratégica de una compañía.	El capital de gente ofrece la posibilidad de desarrollar una ventaja competitiva.	*Encuesta a 15 maestrantes que dirigen un área de recurso humano *Análisis FODA	*Resultados de encuesta * Oportunidades y amenazas externas * Fuerzas y debilidades internas *

Nota. Instrumentos-herramientas para la unidad de análisis.

2.6 Gestión de datos

La investigación se dividió en dos fases:

Fase I

- Selección de metodología de la investigación
- Recopilación bibliográfica y recopilación de la información
- Selección de grupo focal, para análisis FODA
- Diagnóstico rápido para el Análisis de la situación actual y obtención de información del grupo focal

Fase II

- Análisis de los resultados obtenidos con los instrumentos aplicados y
- El diseño y elaboración de la propuesta

2.7 Criterios éticos de la investigación

Tabla 2

Criterios éticos de la investigación

Criterios	Característica del criterio	Procedimiento
Credibilidad	Lo observado aproximado a los resultados obtenidos en el grupo focal.	Los participantes en la investigación validaron la información. Triangulación de la información
Aplicabilidad	Los resultados pueden ser transferibles a situaciones reales.	Participación activa de los integrantes del grupo focal.
Replicabilidad	La Replicabilidad es factible puesto que en la actualidad en términos de administración del talento humano los procesos de gestión tienen un enfoque participativo.	Los resultados fueron de reflexión no solo para el investigador, también lo hicieron los integrantes del grupo focal, viendo la posibilidad de replicar la experiencia en sus empresas.

Nota. Esta tabla muestra los criterios éticos aplicados en la investigación.

El rol de desafío del recurso humano está en articular todos los planes de distintas áreas en un solo plan empresarial. Este desafío consiste en la inserción permanente de criterios ético-morales, al momento de establecer las estrategias con las cuales las organizaciones esperan alcanzar sus objetivos de naturaleza económica, es decir, cuando se dispongan a elaborar su planificación estratégica, bien sea, para el ejercicio económico anual o plurianual, tal como lo determine la alta gerencia. (club ensayos, 2015).

Uno de los criterios son los valores antes y durante la planeación y ejecución. Los criterios ético-morales no se rigen sólo por la legalidad; en cambio, implican aspectos de lo correcto y lo incorrecto, así como del deber ser: lo que se debe hacer. (Fernandez, Alejandro, 2012).

En este mismo orden de ideas, al incorporar la ética dentro de la planeación estratégica corporativa, con el involucramiento de los accionistas, la alta gerencia en primera instancia, para luego sensibilizar al respecto a la gerencia media, operativa, así como a todo el personal, para desarrollar estrategias empresariales éticas que tengan como resultado una buena participación de mercado, rentabilidad, calidad integrada (procesos, productos y personas). (Fernández, Alejandro&Martín, Víctor, 2011).

Esto traería como consecuencia un valor agregado para la organización, el cual consiste en el desarrollo de activos intangibles, los cuales según Villafañe (2005) son aquellos activos de una empresa que carecen de materialidad, el más conocido es la reputación corporativa, del cual se desprenden otros intangibles como: el capital relacional, capital intelectual, cultura organizacional, identidad corporativa, entre otros. (Fernández, Alejandro&Martín, Víctor, 2011)

Ahora bien, la relación estrecha que existe entre aquellas organizaciones que asumen con sinceridad la aplicación de parámetros éticos a sus estrategias empresariales para la obtención de un triple balance de resultados, (económicos, ético-sociales y medioambientales), pudiera reflejarse directamente en un aumento de su reputación corporativa. (Fernandez, Alejandro, 2012)

Capítulo 3

Resultados

3.1 Antecedentes de la unidad de análisis o población

El cumplimiento de los objetivos en una empresa u organización está articulado directamente con el rol de los recursos humanos, pues esta vinculación permite diseñar y facilitar no solo la planeación sino también el gerenciamiento y la administración total del personal, con miras al cumplimiento de metas y objetivos.

3.2 Diagnóstico

El diagnostico se basó en la interpretación externa de los gerentes de recursos humanos del grupo focal, a partir de la información se analizaron las posibles causas que desvinculan la coordinación entre la gerencia, el personal y el diseño del proceso de planeación estratégica. A partir de esto se analizaron factores que son clasificados en: en fortalezas, oportunidades y debilidades y amenazas.

Resultado del análisis FODA

El análisis se lo realizó, en base al rol que ejercen los recursos humanos en la planeación estratégica y los factores que influyen en el cumplimiento de objetivos metas acordes a la misión empresarial, generalizados porque el universo y la muestra fueron seleccionados por las características homogéneas en su formación y en su ejercicio profesional.

Tabla 3

Análisis de Matriz FODA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Capacidades y conocimiento de planeación Habilidades y recursos tecnológicos para planeación. • Ventajas competitivas. • Buena imagen de consumidores. • Buenas campañas de publicidad. • Flexibilidad organizacional. 	<ul style="list-style-type: none"> • No hay orden en los cambios necesarios. • Falta de algunas habilidades o capacidades en planeación a nivel organizacional. • Problemas operativos internos. • Resistencia a los cambios por procesos. • Falta de experiencia y de talento gerencial. • Desacuerdos entre áreas al interior de la empresa. • Baja sinergia en el trabajo de equipos.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Crecimiento rápido del mercado. • Diversificación del mercado. • Políticas gubernamentales en beneficio del cambio de la matriz productiva. • La empresa cuenta con plan de carrera. 	<ul style="list-style-type: none"> • Incremento en la competencia. • Competencia con ventajas competitivas posesionadas. • Crecimiento lento del mercado. • Disminución de la demanda de servicios ofertados.

Nota. Resultados de la Matriz *FODA* realizada al grupo de maestrantes de Administración de empresas con mención en Recursos Humanos y Marketing.

Resultados, gráficos y estadísticos de la investigación

1.- ¿Considera usted que la empresa está cumpliendo con los objetivos planteados en el plan estratégico?

Tabla 4

Cumplimiento de los objetivos planteados en la planificación estratégica

Descripción	%
Si	60%
No	40%
Total	100%

Nota. Tabulación de encuesta dirigida a Gerentes Generales y Gerentes de Recursos Humanos.

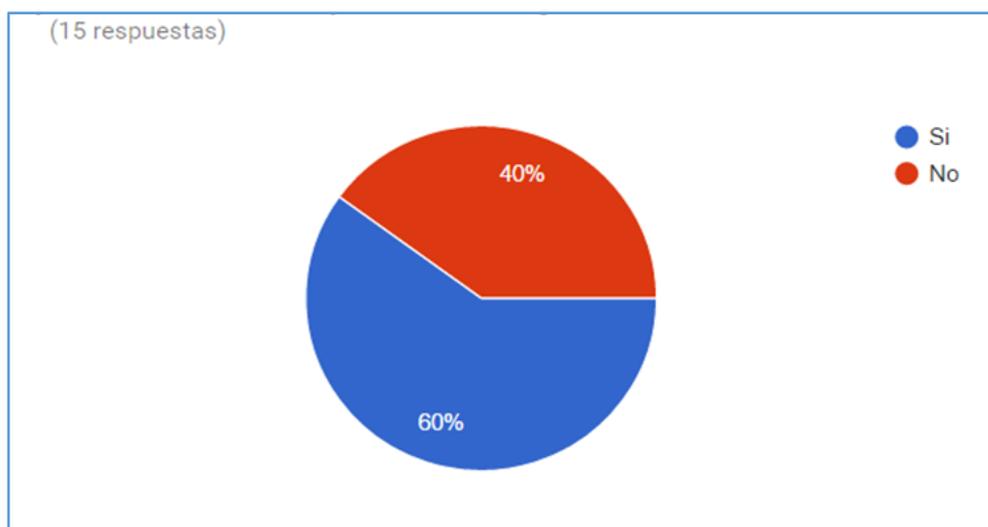


Figura 4. Cumplimiento de los objetivos planteados en la planificación estratégica

Porcentaje de empresas que cumplen con los objetivos planteados en la planificación estratégica.

Análisis:

El 60% de los consultados opinaron que sí están cumpliendo con los objetivos planteados en el plan estratégico, el 40% restante dice que no.

2.- ¿Considera que su personal es el adecuado para el cumplimiento de los objetivos institucionales planteados?

Tabla 5

Cumplimiento de perfiles adecuados para el puesto.

Descripción	%
Si	86.70%
No	13.30%
Total	100%

Nota. Tabulación de encuesta dirigida a Gerentes Generales y Gerentes de Recursos Humanos.

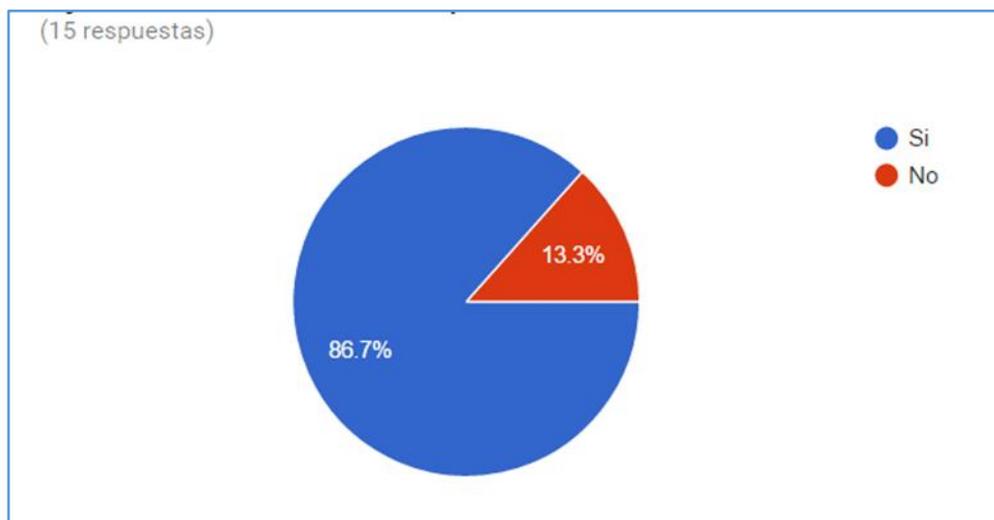


Figura 5. Cumplimiento de perfiles adecuados para el puesto

Porcentaje de empresas hacen visible su asignación de perfiles adecuados para el puesto.

Análisis:

El 86.7% de los encuestados consideran que su personal contratado es el adecuado para el cumplimiento de los objetivos institucionales, mientras que el 13.3% dice que no.

Constatando con el análisis FODA, se observa que en sus empresas cuentan con un plan de carrera, es por esta razón que se considera que el personal es adecuado para el puesto, por su constante profesionalización.

3.- ¿Se incluye la participación del área de Recursos Humano en el proceso de planeación estratégica de la empresa?

Tabla 6

Inclusión del área de Recurso Humano en la Planeación Estratégica

Descripción	%
Si	60%
No	40%
Total	100%

Nota. Tabulación de encuesta dirigida a Gerentes Generales y Gerentes de Recursos Humanos.

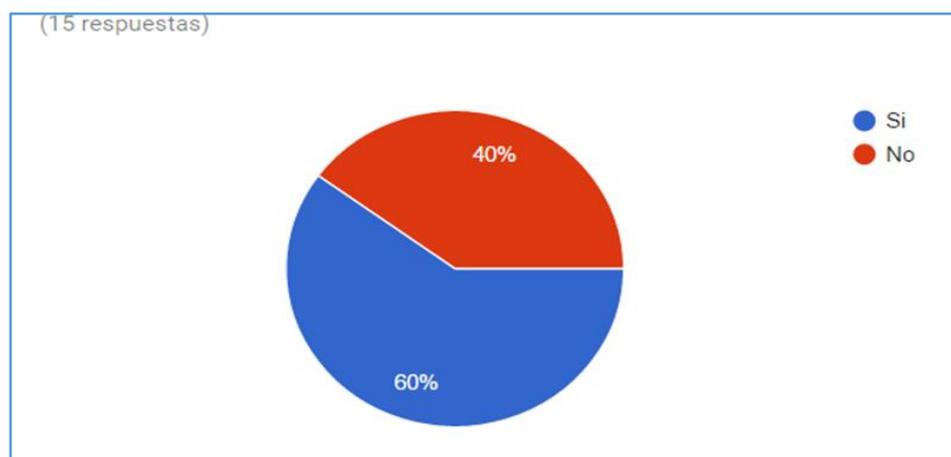


Figura 6. Inclusión del área de Recurso Humano en la Planeación Estratégica de la empresa.

Porcentaje de empresas que incluyen o no, al área de Recurso Humano en la planificación estratégica de la empresa.

Análisis:

El 60% de los encuestados opina que si se incluye la participación del área de Recursos Humanos en el proceso de planeación estratégica de la empresa, el otro 40% restante manifiesta lo contrario. Es muy notoria la desvinculación que existe entre la dirección estratégica de la empresa y el área de Recursos Humanos en los procesos internos, es por esto los muchos problemas reflejados en el análisis FODA, estas debilidades evidencian la mala administración del recurso humano.

4.- ¿Considera usted que su empresa cuenta con una ventaja competitiva que la diferencie del resto de las empresas?

Tabla 7

Disponibilidad de una ventaja competitiva empresarial

Descripción	%
Si	66.7%
No	33.3%
Total	100%

Nota. Tabulación de encuesta dirigida a Gerentes Generales y Gerentes de Recursos Humanos.

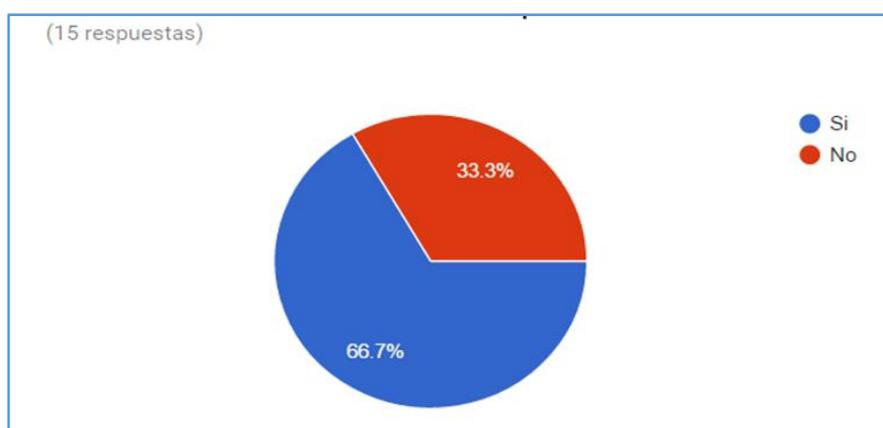


Figura 7. Disponibilidad de una ventaja competitiva empresarial.

Porcentaje de empresas que consideran tener como fortaleza dentro de sus empresas una ventaja competitiva.

Análisis:

El 66.7% del personal que trabaja en el área de recursos humanos, indica que la empresa donde laboran se caracteriza por tener ventajas competitivas, el 33.3% dice que no cuenta con una ventaja competitiva diferenciadora del resto de empresas.

5.- ¿Considera usted que la gestión del Recurso Humano es uno de los factores claves dentro de la organización para alcanzar el éxito de una planeación estratégica?

Tabla 8

Importancia de la gestión del Recurso Humano dentro de las empresas

Descripción	%
Si	80%
No	20%
Total	100%

Nota. Tabulación de encuesta dirigida a Gerentes Generales y Gerentes de Recursos Humanos.

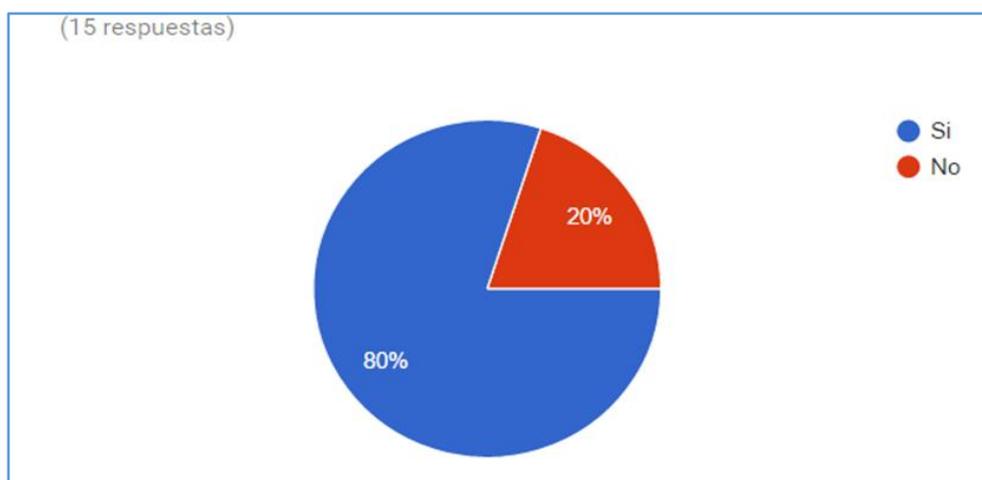


Figura 8. Importancia de la gestión del Recurso Humano dentro de las empresas

Porcentaje de empresas que consideran importante la gestión del Recurso Humano en el proceso de diseño, elaboración y ejecución de la planeación estratégica.

Análisis:

El 80% opina que el recurso humano es un factor clave dentro de la organización para alcanzar el éxito de una planeación estratégica, sin embargo el 20% restante, dicen que no es un factor clave. Aunque un buen porcentaje considera relevante la participación del área en mención, no es aplicable, es decir, existen barreras internas que no hacen posible mantener articulada la gestión del Recurso Humano dentro de las decisiones estratégicas.

Género del encuestado

Tabla 9

Género del encuestado

Descripción	%
Si	73.3%
No	26.7%
Total	100%

Nota. Tabulación de encuesta dirigida a Gerentes Generales y Gerentes de Recursos Humanos.

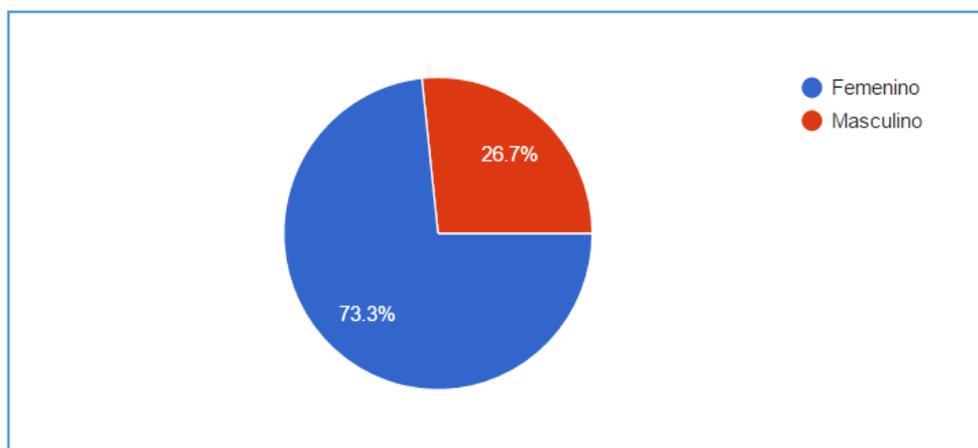


Figura 9. Género del encuestado

Porcentajes de mujeres y hombres que participaron de la encuesta.

Análisis:

El 73.3% de los encuestados fueron mujeres y el 26.7% hombres. La mayor cantidad del liderazgo está ejercido por el género femenino.

Capítulo 4

Discusión

Es fundamental tener personal identificado con la filosofía organizacional y con las estrategias que la empresa desea implementar en su ámbito de incumbencia. (Hernández, 2015)

Gracias a esa identificación, las actitudes y comportamientos asumidos por los empleados facilitarían el logro de objetivos, además, los esfuerzos por implementar cambios en los sistemas y procesos de trabajo se verán disminuidos. (Hernández, 2015)

Las empresas importantes en su rama, han tenido éxito y han logrado el posicionamiento de sus marcas y productos en un mercado que día a día busca bienes y servicios que sean proporcionados al menor costo, mejor calidad, mayor atención y satisfacción de expectativas. (Hernández, 2015)

Este tipo de organizaciones han logrado ser competitivas gracias al esfuerzo interno, el trabajo valioso que cada persona pone en sus correspondientes puestos. (Hernández, 2015)

4.1 Contrastación empírica

La investigación pretende determinar el rol de los recursos humanos en el proceso de planeación estratégica, identificando cuales son los factores determinantes en el éxito y cumplimiento de metas y objetivos.

La planeación estratégica hasta hace unos años se basaba en el cumplimiento únicamente de objetivos, en la actualidad se refiere a la formulación de la estrategia empresarial, que surgen del análisis metodológico y procesos en el que se define la misión y visión identificación de las oportunidades y amenazas externas de una empresa, la determinación de las fortalezas y debilidades internas, el establecimiento de objetivos a largo plazo, la creación de estrategias alternativas y la elección de estrategias específicas a seguir.

4.2 Limitaciones de la investigación

En esta investigación se analizó la inclusión participativa de los recursos humanos en el proceso de planeación estratégica pero se debería identificar cuáles son los motivos de las brechas que surgen a partir de la resistencia de ciertos directivos para este tipo de proceso incluyentes.

4.3 Líneas de investigación

La investigación queda abierta para estudios sociales cualitativos o administrativos de recursos humanos en los que se puedan describir factores como: selección de personal, reclutamiento, evaluaciones de desempeño, desarrollo de profesionalización para el involucramiento del personal en los procesos de planeación.

4.4 Destacar los aspectos más novedosos e importantes del estudio

En este estudio se destacó el rol del recurso humano en la planeación estratégica y como este aporta al cumplimiento de los objetivos y metas en base a procesos de desarrollo de capacidades, y procesos evaluativos continuos.

Capítulo 5

Propuesta

Antecedentes

La planeación estratégica desde el rol articulador del recurso humano, es uno de los modelos básicos con enfoque participativo. Los Directivos y el área de recursos humanos deben dar asesoramiento como soporte en los procesos de gestión y cumplimiento de metas y objetivos.

El Personal de la empresa se involucra directamente con los procesos de planificación, definición de objetivos y metas, asignación de responsabilidades con compromisos por áreas vinculadas al recurso humano y a la gerencia. Compromiso de la organización empresarial para lograr ventajas competitivas que las diferencien de otras empresas.

Lo antes dicho, son características de la empresa ideal, que generalmente se alejan de la realidad, es evidente el distanciamiento de la gerencia y el recurso humano, generalmente por diferencias de género, generacional o por formación académica no compatible.

Objetivo

Diseñar un proceso para la planeación estratégica basado en la interrelación del recurso humano, personal y gerencia, dentro de los lineamientos de la misión y visión empresarial.

Diseño de una propuesta metodológica para la inclusión del Recurso Humano en la planeación estratégica de una compañía.

Inclusión del recurso humano en la planeación estratégica de una compañía

Las acciones planteadas no solo deben ser dirigidas a la satisfacción hacia el interior de la organización, estas deben ser funcionales y ejecutables desde el interior hacia el exterior y viceversa.

Acciones como la: identificación de efectos negativos (prevención) del no cumplimiento de la planeación, la estandarización flexible de la ruta de los procesos en todas las áreas, la socialización de las estrategias, los servicios, la participación del capital humano, habilidades empresariales, desarrollo de capacidades, mejoramiento de desempeño laboral.

Temporalización de la propuesta

Corto plazo

Por lo general se establece en los planes operativos anuales, estrategia cuantitativa que se deben cumplir de forma inmediata con evaluaciones: diarios, semanales, mensuales, trimestrales y semestrales. Previa a la capacitación y socialización de metas y objetivos de la planeación.

Largo plazo

Máximo cinco años para visibilizar cambios si estos han sido requeridos en los procesos de evaluación y diagnóstico, más concentrados y evidenciados en los procesos cualitativos. Por lo general plasmados en el manual de funciones en relación lógica con la estructura organizacional.

Tabla 10

Propuesta metodológica

	Fase I	Fase II	Fase III
¿Qué vamos hacer?	Revisar con precisión la estructura funcional de la empresa.	Selección, reclutamiento y Contratación	Programa de administración de recurso humanos y planeación estratégica
¿Cómo lo vamos hacer?	Revisión y selección de perfiles adecuados al puesto, Evaluación del desempeño laboral, capacitaciones y profesionalización del personal en planeación.	Definir políticas y procedimientos en los criterios de Selección, reclutamiento y contratación.	*Diagnosticar necesidades del personal. *Planes de motivación organizacional. *Actualización de conocimientos sobre planeación estratégica. *Planes de profesionalización *Fortalecimiento del clima laboral. * Sistema de retención del personal (remuneración, beneficios, compensaciones) *Desarrollo Organizacional (cultura e identidad organizacional)
¿Por qué lo hacemos?	Porque es necesario identificar el talento humano que Necesita la empresa para lograr metas y objetivos.	Porque son necesarias las reingenierías para alinear las estrategias de RRHH con las de la empresa.	Para generar ventajas competitivas empresariales.

Nota. Fases que sirven de soporte a la planeación estratégica de la empresa desde la gestión del Recurso Humano.

Descripción de diseño por fases**Fase I**

Revisión de la estructura funcional de la empresa.- Generalmente la gerencia de recursos humanos concentra su función en el análisis individual del rendimiento y cumplimiento de metas y objetivos; la administración del talento humano y la planeación estratégica actualmente exige ajustes y estos deben ser en los ámbitos administrativos, productivos y humanísticos, revisando la estructura organizacional y el orgánico funcional de la organización, asegurándose que estos conlleven a la eficacia y eficiencia del personal.

El modelo basado en procesos con enfoque de administración del talento humano está diseñado en base a las funciones del personal donde el recurso humano es quien asume el rol estratégico en la planeación, proceso que es consolidado o consistente cuando durante esta fase el recurso humano se vincula al personal sin distinción de niveles jerárquicos ni laborales.

Revisión y selección de perfiles.- La revisión de perfiles no está limitada a la calificación de niveles académicos, de experiencia, esta deberá incluir estrategias para identificar como el personal puede contribuir durante el diseño, la ejecución y la evaluación de cumplimiento de metas, objetivos y también de resultados. En términos de actualización continua la revisión de los perfiles del personal debe estar complementada con características unipersonales e individuales de aporte y contribución durante antes y después de la ejecución de la planeación estratégica.

Identificación de talento humano exitoso.- El proceso de desarrollo y fortalecimiento de capacidades para mejorar el desempeño laboral del personal influye en la identificación de liderazgos novedosos, porque un personal proactivo garantiza el éxito de los procesos y el cumplimiento de la planeación estratégica.

Así los procesos de la fase I se pueden sistematizar en:

- Estructura organizacional funcional
- Selección de profesionales proactivos
- Administración del recurso humano con la perspectiva de fortalecer el desempeño laboral.

Fase II

Selección, reclutamiento y contratación.- El proceso del personal debe ser coherente a las necesidades que se requieren para el éxito de la empresa y la necesidad prioritaria de contar con ventajas competitivas que los diferencien en el mercado o en la oferta de servicios. El reclutamiento y selección permite escoger, evaluar al personal idóneo para el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Políticas, procedimientos, criterios de selección, reclutamiento y contratación.- conjunto de prácticas, normas y regulaciones direccionadas al cumplimiento del objetivo estratégico de la empresa.

Reingenierías como estrategias de Recursos Humanos.- Si al realizar la evaluación de desempeño laboral, el personal no se alinea o no cumple lo planeado, ni se ajusta a los objetivos de la empresa, recursos humanos deberá iniciar uno de los procesos más complejos que es la reingeniería de procesos, integrando a las planeaciones procesos administrativos y regulatorios novedosos, creativos e incluso motivacionales; este proceso no solo exige cambiarlo sino replantearlo con el fin de crear o llegar a las ventajas competitivas empresariales.

En resumen la fase II propone:

- Identificación de políticas, criterios y procesos específicos para alcanzar resultados en la selección, reclutamiento y contratación del personal.
- Reingeniería, basada en la descripción de los procesos y con dirección a obtener ventajas competitivas.

Fase III

Programa de desarrollo de capacidades.- direccionados a la administración de recursos humanos y al cumplimiento de la planeación estratégica empresarial.

Training empresarial.- Planes de motivación organizacional liderazgo, planeación estratégica, planes de profesionalización, fortalecimiento del clima laboral, direccionará a la organización hacia la mejora continua, motiva al personal, enfoca recursos y esfuerzos hacia políticas y objetivos claros, la organización cuenta con objetivos y metas claras, genera un clima de participación e integración del personal, cumplimiento legal de sus políticas y normativas.

Ventajas competitivas empresariales.- la inversión en el personal garantiza no solo el éxito de la planeación al interior de la empresa, por cumplimiento de metas y objetivos, sino que podrá visibilizar hacia fuera la visión y misión exitosa.

En resumen la fase III indica, que es necesario generar un plan de acciones por cada parte programática de la administración de recursos humanos.

Conclusiones y recomendaciones

Conclusiones

El rol del recurso humano en términos de modernización exige la articulación de este con las áreas administrativas, de producción y personal en general, durante, antes y después de la planeación estratégica.

Los gerentes que participaron de la investigación emitieron un criterio de aceptación en cuanto al rol protagónico del recurso humano no solo en la planeación sino en el cumplimiento de objetivos y metas empresariales. (foco grupal)

La propuesta metodológica es en función de un modelo básico de procesos, en el que se prioriza el rol de todos los involucrados en los procesos, principalmente del recurso humano, para el diseño, ejecución, cumplimiento de metas y objetivos.

La investigación considero los aspectos más relevantes del recurso humano y su rol en la planeación estratégica, encargada por lo general de: administrar las políticas, programas, procedimientos que provea una estructura organizativa, eficiente, trabajadores capaces, oportunidad de progreso, planificación de los recursos humanos, análisis y diseño de la planeación, directrices a considerar en el reclutamiento y selección, evaluación y revisión del desempeño. Todos estrechamente relacionados a las funciones en los procesos para la gerencia de recursos humanos, importantes en la planificación de los recursos para el cumplimiento de los objetivos organizacionales y de las metas de la organización que los direcciona a ventajas competitivas.

Recomendaciones

La empresa dentro de su proceso de planeación debe considerar un programa de desarrollo de capacidades direccionados a la planeación estratégica empresarial en los que toda la organización participe.

En la evaluación del desempeño laboral, no solo debe considerarse el cumplimiento de metas sino el nivel de desarrollo profesional de todo el personal para fijar como meta el incremento de ventajas competitivas.

La planeación participativa puede contribuir al alcance de metas y objetivos, sintiéndose parte del proceso de construcción en la planeación estratégica empresarial, apostando al empoderamiento en base a la misión y visión de la organización.

Se recomienda priorizar continuamente los procesos de evaluación y revisión del desempeño, estos permiten revisar aspectos: tanto al empleado para medir su desempeño como para la organización, evaluando lo eficiente que ha sido la selección y como se encuentra la empresa organizacionalmente y en el mercado.

Se recomienda revisar los **anexos 2 y 3** para complementar los aportes sobre la influencia que debe tener la gestión del capital humano en la actualidad para el éxito organizacional.

Referencias Bibliográficas

1. Adrformacion. (s.f). www.adrformacion.com/. Recuperado el 28 de marzo de 2016, de <http://www.adrformacion.com/cursos/rrhh/leccion1/tutorial3.html>
2. BEJARANO, PEDRO GERARDO . (2013). UNIVERSIDAD DE MEDELLÍN.
3. club ensayos. (06 de mayo de 2015). Obtenido de <https://www.clubensayos.com/Negocios/Administracion/2503555.html>
4. crecenegocios. (2015). www.crecenegocios.com. Recuperado el 01 de abril de 2016, de <http://www.crecenegocios.com/concepto-y-funciones-del-area-de-recursos-humanos/>
5. Cristancho, Felipe. (2015). <http://www.acsendo.com/>. Obtenido de <http://www.acsendo.com/es/blog/2-razones-para-involucrar-a-recursos-humanos-en-su-estrategia-de-negocio/>
6. definicion. (2016). *definicion.de*. Obtenido de <http://definicion.de/relaciones-industriales/>
7. definicion. (s.f). *definicion.mx*. Recuperado el 01 de abril de 2016, de <http://definicion.mx/capital-humano/>
8. definicion.mx. (2016). Obtenido de <http://definicion.mx/capital-humano/>
9. ekosnegocios. (12 de noviembre de 2013). www.ekosnegocios.com. Recuperado el 21 de marzo de 2016, de <http://www.ekosnegocios.com/negocios/m/verArticulo.aspx?idart=2602&c=1>
10. eoi. (13 de mayo de 2014). www.eoi.es. Recuperado el 28 de marzo de 2016, de Escuela de Organizacion Industrial: <http://www.eoi.es/blogs/mintecon/2013/05/13/importancia-rrhh/>
11. estadistica.mat.uson.mx. (2016). Obtenido de <http://www.estadistica.mat.uson.mx/Material/elmuestreo.pdf>
12. evaluar. (2015). *blogs.evaluar.com*. Recuperado el 27 de marzo de 2016, de <http://blogs.evaluar.com/cual-es-la-diferencia-entre-rrhh-y-talento-humano>
13. Fernandez, Alejandro. (2012). <http://diarioresponsable.com/>.
14. Fernández, Alejandro&Martín, Víctor. (2011). Obtenido de <http://publicaciones.urbe.edu/index.php/coeptum/article/viewArticle/950/2377>
15. Hernández, N. C. (2015). <http://www.degerencia.com/>. Obtenido de http://www.degerencia.com/articulo/involucrar_y_comprometer_al_empleado
16. Ledesma&Fernández. (2016). Recuperado el 09 de agosto de 2016, de <http://fhu.unse.edu.ar/carreras/rcifra/c4/3ledesma-fernandez.pdf>

17. López Dávila, Paulo Francisco. (2015).
18. Medina, D. I. (2013). Planificación Estratégica, Un pilar en la gestión empresarial. *El Buzón de Pacioli*, 54.
19. Natalia García Carbonell, F. M. (2013). *Propuesta de un modelo teórico del doble ajuste de la estrategia de*. España.
20. Pedro L. Tito. (2003).
21. Ramírez Mari, Luz. (2006). Obtenido de <http://www.gestiopolis.com/los-programas-de-incentivos-en-las-organizaciones/>
22. Rodríguez García. (2009). En *Ventaja competitiva a través de la gestión de recursos humanos*. Obtenido de <http://www.gestiopolis.com/ventaja-competitiva-a-traves-de-la-gestion-de-recursos-humanos/>
23. Rojas, S. A. (2010). *Administración de Pequeñas Empresas*.
24. rrhh. (s.f). www.rrhh-web.com. Recuperado el 28 de marzo de 2016, de <http://www.rrhh-web.com/introduccion.html>
25. Ruiz Relloso . (2015). *Global Management Software*. Obtenido de <http://gm3s.com.mx/blog/el-capital-humano/>
26. Salinas, Oscar. (2016). Obtenido de <http://www.rppnet.com.ar/recursos%20humanos.htm>
27. Sastre. (2014). <https://sconsultor.wordpress.com>. Obtenido de <https://sconsultor.wordpress.com/2014/02/27/gestion-del-capital-humano/>
28. Soto, B. (2011). www.gestion.org. Recuperado el 28 de marzo de 2016, de <http://www.gestion.org/recursos-humanos/gestion-competencias/4053/que-es-la-gestion-del-talento/>
29. SupCorp. (Domingo 09 de junio de 2013). [suplementorecursoshumanos.com](http://www.suplementorecursoshumanos.com). Recuperado el 28 de marzo de 2016, de www.suplementorecursoshumanos.com: <http://www.suplementorecursoshumanos.com/2013/06/los-objetivos-de-recursos-humanos/>
30. Thompson I Peteraf, G. I. (2012). *Administración Estratégica Teoría y Casos. Decimoctava edición*. Mexico.
31. Universidad de Alicante. (2016). Recuperado el 04 de junio de 2016, de http://personal.ua.es/es/francisco-frances/materiales/tema4/la_entrevista_en_profundidad.html

Apéndices

Apéndice A. Recolección de la información en base a la encuesta.

La siguiente tabla muestra las respuestas de los encuestados, además se adjunta el link, donde se puede verificar la veracidad de la información tanto en tabla como en gráficos.

Link para observar la tabla de datos:

https://docs.google.com/spreadsheets/d/1KHKGWV15gRf1xFR4GdDQoi-o5K7nY4EbUoijv_sH4bE/edit#gid=98618658

Link para observar la información pero a través de gráficos:

<https://docs.google.com/forms/d/1bioCaSL18yjshtbTzDYeWDd4TfgA5tEElt5Pz5Qes44/edit#responses>

Tabla de respuestas de los encuestados

1.- ¿Considera usted que la empresa está cumpliendo con los objetivos planteados en el plan estratégico?	2.- ¿Considera que su personal es el adecuado para el cumplimiento de los objetivos institucionales planteados?	3.- ¿Se incluye la participación del área de Recursos Humanos en el proceso de planeación estratégica de la empresa?	4.- ¿Considera usted que su empresa cuenta con una ventaja competitiva que la diferencie del resto de las empresas?	5.- ¿Considera usted que la gestión del Recurso Humano es uno de los factores claves dentro de la organización para alcanzar el éxito de una planeación estratégica?	Sexo del encuestado	La empresa que dirige es
No	No	No	Si	Si	Femenino	Mediana
Si	Si	Si	Si	Si	Femenino	Mediana
Si	Si	No	No	No	Masculino	Pequeña
Si	Si	Si	Si	Si	Femenino	Grande
Si	Si	Si	Si	Si	Femenino	Grande
Si	Si	Si	Si	Si	Masculino	Grande
No	No	Si	No	Si	Masculino	Mediana
Si	Si	Si	Si	Si	Femenino	Mediana
Si	Si	No	Si	No	Femenino	Pequeña
Si	Si	No	Si	Si	Femenino	Grande
No	Si	No	Si	Si	Femenino	Mediana
No	Si	Si	No	Si	Femenino	Mediana
No	Si	Si	No	Si	Femenino	Mediana
No	Si	Si	No	Si	Femenino	Mediana
Si	Si	No	Si	No	Masculino	Pequeña

Apéndice B. Gestión de Capital Humano



Apéndice C. El capital Intelectual y la Innovación

