

**Galileo**  
UNIVERSIDAD

La Revolución en la Educación

**IDEA**  
UNIVERSIDAD GALILEO

**UNIVERSIDAD GALILEO  
FACULTAD DE INGENIERÍA DE SISTEMAS,  
INFORMÁTICA Y CIENCIAS DE LA COMPUTACIÓN  
INSTITUTO DE EDUCACIÓN ABIERTA**

**SEMINARIO DE RECURSOS HUMANOS**

**“Las tendencias innovadoras de una adecuada Planeación  
Estratégica y sus efectos en un óptimo ambiente laboral”**

**PRESENTADO POR:**

**María José Victoria del Cid Orellana**

**Carné IDE20003898**

Previo a optar el grado académico de: LICENCIATURA EN  
TECNOLOGÍA Y ADMINISTRACIÓN Y DESARROLLO  
DE RECURSOS HUMANOS

Guatemala, 11 de junio de 2024

**CÓDIGO DE APROBACIÓN: LITAR0089022024**

# ÍNDICE

## Número de página

1. INTRODUCCIÓN .....	5
2. OBJETIVOS.....	9
2.1 Objetivo General.....	9
2.2 Objetivos Específicos.....	9
3. MÉTODO.....	11
3.1. Técnica .....	11
4. MARCO TEÓRICO.....	12
4.1 Antecedentes .....	12
4.1.1 Historia de la planeación estratégica .....	12
4.1.2 La Evolución de la Planeación Estratégica.....	15
4.2 Planeación Estratégica de los Recursos Humanos.....	19
4.2.1 Planeación estratégica.....	21
4.2.2 Proceso general de la Planeación de Recursos Humanos.....	25
4.2.3 El Modelo la planeación estratégica.....	26
4.2.3.1 Interrelación entre Planificación Estratégica Empresarial y de Recursos Humanos..	28
4.2.4 Recursos Humanos y la Planeación Estratégica .....	31
4.2.4.1 Retener en calidad y cantidad .....	32
4.2.4.2 Prever los cambios.....	32
4.2.5 Misión y elementos de la Planeación de Recursos Humanos.....	33
4.2.5.1 Proceso de la Planeación Estratégica de Recursos Humanos .....	34
4.2.5.2 Fases de la Planeación de Recursos Humanos .....	35
4.2.5.3 Fases del proceso de la Planeación de Recursos Humanos .....	37
4.2.5.4 Pasos del proceso de la Planeación de Recursos Humanos.....	40
4.3 Enfoques de la Planeación Estratégica .....	41

4.3.1 Enfoque tradicional: .....	41
4.3.2 Enfoque orientado a la planeación estratégica: .....	41
4.3.3 Enfoque orientado a la gestión estratégica: .....	41
4.3.4 Enfoque basado en la agilidad estratégica: .....	42
4.3.5 Enfoque orientado a la sostenibilidad:.....	42
4.3.2 Principales Tendencias de la Planeación Estratégica .....	43
4.3.2.1 Planificación ágil: .....	43
4.3.2.2 Integración de la tecnología:.....	43
4.3.2.3 Enfoque en la sostenibilidad.....	43
4.3.2.4 Incorporación de escenarios .....	44
4.3.2.5 Planificación participativa .....	44
4.3.2.6 Centrarse en la cultura organizacional.....	44
4.3.2.7 Perspectiva a largo plazo con acciones a corto plazo .....	44
4.3.2.8 Integración de la estrategia digital.....	45
4.3.2.9 Mayor uso de indicadores no financieros .....	45
4.3.3.10 Adopción de un enfoque holístico .....	45
4.4 Determinación de los objetivos de la empresa.....	46
4.4.1 Método en cascada.....	46
4.4.2 Determinación de las Habilidades y Conocimientos Requeridos (demanda).....	48
4.4.3 Determinación de las Necesidades Adicionales (netas) de recursos Humanos.....	49
4.4.4 Desarrollo de Planes de Acción.....	51
4.4.5 Identificación de áreas claves de Recursos Humanos .....	52
4.4.6 Misión.....	53
4.5 Análisis F.O.D. A.....	55
4.5.1 Análisis del ambiente externo .....	55
4.5.2 Análisis del ambiente interno.....	57
4.5.3 Causas de la demanda .....	58
4.5.4 Desafíos externos .....	59
4.5.5 Decisiones de la organización.....	60
4.6 Desarrollo de talento humano en las organizaciones .....	63

4.6.1 Las dimensiones del desarrollo del talento humano.....	64
4.6.2 Beneficios del desarrollo del talento humano.....	65
4.6.3 Plan del desarrollo del talento humano.....	66
4.6.4 Planificación.....	67
4.6.5 Análisis de los equipos humanos.....	67
4.6.6 Evaluación del rendimiento.....	67
4.6.7 Formación.....	67
4.6.8 Reclutamiento (Si procede).....	68
4.6.9 Reconocimiento y retención del talento.....	68
4.7 Estrategias de comunicación interna.....	70
4.7.1 ¿Qué es la comunicación interna?.....	70
4.7.2 Beneficios estratégicos de comunicación interna.....	70
4.7.3 Estrategias de comunicación interna.....	71
4.7.4 Importancia de la comunicación interna.....	72
4.7.5 Objetivos de la comunicación interna.....	73
4.7.6 ¿Cómo crear un plan de comunicación interna?.....	75
4.8 Cambio Organizacional.....	78
4.8.1 Pasos para el cambio organizacional (Robbins, 2013).....	79
4.8.2 Resistencia al cambio.....	80
4.8.3 Tácticas para superar la resistencia al cambio.....	81
5. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.....	85
5.1 Análisis.....	85
6. CONCLUSIONES.....	92
7. RECOMENDACIONES.....	94
8. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	96
8.1 E-grafía.....	96
9. ANEXOS.....	100
9.1 Anexo 1. Ficha cibergráfica.....	100

## 1. INTRODUCCIÓN

La Planeación de Recursos Humanos es un proceso básico y vital en la organización que tiene como objetivo fijar el curso de la acción, estableciendo los principios que la habrán de orientar hacia la satisfacción de necesidades específicas en la conducción de los Recursos Humanos disponibles tanto a nivel interno como externo de la empresa. Es un proceso de toma de decisiones respecto de los Recursos Humanos para la consecución de los objetivos organizacionales. Se trata de prever la fuerza laboral requerida para la realización de la acción organizacional futura. Asimismo, es un pilar importante dentro de la organización debido a que ayuda a concretar acciones que identifican las necesidades actuales y futuras de la compañía y así lograr los objetivos institucionales. Desde la antigüedad era utilizada por importantes filósofos para la ejecución de actividades empresariales.

Para efectos del presente trabajo de investigación bibliográfica se brinda la conceptualización en lo que a Planeación Estratégica de Recursos Humanos se refiere; con la finalidad de establecer la importancia de planear estrategias para obtener resultados satisfactorios y cumplir con los objetivos organizacionales. Al mismo tiempo, se identifican los enfoques innovadores en cuanto a la gestión estratégica de los Recursos Humanos de una compañía, estos permiten mejorar capacidades para alinear todos los aspectos relacionados con la planeación del departamento.

Se detalla cada enfoque de gestión estratégica de los Recursos Humanos que implican diseñar e implantar las diferentes acciones y políticas teniendo un modelo estratégico que tenga en cuenta la misión, visión, valores y objetivos establecidos por la compañía.

Por otra parte, se enumeran las necesidades presentes y futuras de las organizaciones en cuanto al talento humano mediante un análisis que refleja las competencias necesarias que requiere el personal que labora o laborará dentro de la compañía. Se menciona que es de suma importancia contar con descriptores de puestos bien desarrollados y presentados para utilizarse a la hora de que surja la necesidad.

También, se detalla lo que significa el FODA y la importancia que tiene dentro de la organización, es una herramienta imprescindible al momento de analizar la situación actual de la empresa y así tomar las decisiones necesarias para el bienestar de la compañía. La importancia del análisis FODA radica en que proporciona una visión integral de la situación actual de la empresa, permitiendo identificar tanto los aspectos positivos como los negativos, así como las oportunidades y amenazas que enfrenta en su entorno. Con esta información, la empresa puede tomar decisiones más informadas y diseñar estrategias que capitalicen sus fortalezas, mitiguen sus debilidades, aprovechen las oportunidades y minimicen las amenazas, contribuyendo así al éxito y al bienestar de la organización.

Se tratan las políticas y procedimientos para contratar, mantener y atraer al personal dentro de la organización con la finalidad de avalar un adecuado flujo de personal dentro de la misma. Es de suma importancia tener una base de datos del personal según la posición que ocupa cada uno de estos dentro de la compañía. Asimismo, la gestión del talento humano se ha convertido en un aspecto crucial para el éxito de las organizaciones en el competitivo panorama actual. Para mantenerse a la vanguardia, las empresas deben implementar políticas y procedimientos que no solo atraigan talento, sino que también lo retengan y lo desarrollen de manera efectiva.

En un entorno empresarial dinámico y en constante cambio, la capacidad de una organización para identificar, atraer y retener a los profesionales más talentosos se ha convertido en un factor determinante para su éxito. La atracción del talento adecuado implica no solo atraer a individuos con habilidades y competencias necesarias, sino también con los valores y la cultura que coincidan con los de la organización.

Se trata como el dinámico entorno empresarial actual, la comunicación interna efectiva se ha convertido en un pilar fundamental para el éxito de cualquier organización. No se trata simplemente de transmitir información, sino de establecer conexiones significativas que alineen a los empleados con los objetivos y valores de la empresa, y fomenten un ambiente de trabajo colaborativo y motivador. En el corazón de cualquier empresa exitosa y orientada al crecimiento se encuentra una comunicación interna sólida y efectiva. Esta no solo implica la transmisión de mensajes y actualizaciones, sino que también busca construir conexiones emocionales entre los empleados y la organización. Al comunicar de manera clara y transparente los objetivos, valores y metas de la empresa, se establece un marco compartido de comprensión y compromiso.

Una estrategia de comunicación interna efectiva va más allá del simple flujo de información; también implica la creación de espacios para el diálogo abierto y la retroalimentación constructiva. Esto fomenta un sentido de pertenencia y empoderamiento entre los empleados, permitiéndoles contribuir activamente a la dirección y el éxito de la organización. Al alinear a los empleados con los objetivos y valores de la empresa a través de una comunicación interna efectiva, se crea un ambiente de trabajo colaborativo y motivador donde cada individuo comprende su contribución al éxito colectivo. Esto no solo impulsa la productividad y la innovación, sino que también fortalece

la cultura organizacional y la cohesión del equipo, creando así una base sólida para el crecimiento y la excelencia a largo plazo.

También se menciona que, en un mundo empresarial caracterizado por la constante evolución y la necesidad de adaptación, la capacidad de evaluar y gestionar el cambio organizacional de manera efectiva se ha convertido en un aspecto crucial para el éxito a largo plazo de cualquier empresa. Este proceso no solo implica la implementación de nuevas estructuras, procesos y tecnologías, sino que también requiere una comprensión profunda del impacto que estos cambios pueden tener en el talento humano de la organización. Es de suma importancia evaluar el cambio organizacional de manera integral, considerando su impacto en el talento humano, y desarrollar estrategias para minimizar resistencias y promover una transformación exitosa.

El cambio organizacional es inevitable en un mundo empresarial en constante transformación. Sin embargo, su éxito o fracaso muchas veces está determinado por cómo se gestiona y se adapta el talento humano de la organización a estos cambios. La evaluación efectiva del cambio organizacional implica no solo identificar los aspectos tangibles del cambio, como nuevas políticas o tecnologías, sino también comprender cómo estos cambios afectarán a las personas dentro de la organización.



## **2. OBJETIVOS**

### **2.1 Objetivo General**

Este trabajo de graduación tiene como propósito principal investigar, revisar y analizar teorías, conceptos, aportes, experiencias y posibles aplicaciones sobre Las tendencias innovadoras de una adecuada Planeación Estratégica y sus efectos en un óptimo ambiente laboral.

### **2.2 Objetivos Específicos**

- Dar a conocer la diversa conceptualización en lo que a planeación estratégica se refiere dentro de la administración de Recursos Humanos.
- Identificar las mejores prácticas y enfoques innovadores en la gestión estratégica de Recursos Humanos, con el propósito de ofrecer recomendaciones prácticas y fundamentadas que permitan mejorar su capacidad para alinear sus recursos humanos.
- Enumerar las necesidades presentes y futuras de talento humano dentro de la organización, mediante un análisis detallado de las competencias requeridas para alcanzar los objetivos estratégicos de la empresa.
- Investigar el entorno externo e interno de la organización para identificar oportunidades y amenazas que puedan impactar en la gestión de recursos humanos, y desarrollar estrategias para aprovechar las oportunidades y mitigar los riesgos.
- Destacar políticas y procedimientos para la atracción, selección, retención y desarrollo del talento humano, alineadas con la estrategia global de la organización y orientadas a garantizar un adecuado flujo de talento.
- Resaltar las estrategias de comunicación interna efectivas para garantizar la alineación de los empleados con los objetivos y valores de la organización, así como para fomentar un

ambiente de trabajo colaborativo y motivador.

- Evaluar el cambio organizacional de manera efectiva, considerando el impacto que puede tener en el talento humano y desarrollando estrategias para minimizar resistencias y promover una transición exitosa.

### **3. MÉTODO**

El presente trabajo de graduación es de tipo bibliográfico o documental, el cual es un proceso científico y sistemático de indagación, recolección, organización, análisis e interpretación de la información sobre el conocimiento de la investigación ya existentes: teoría, hipótesis, experimentos, resultados, instrumentos y técnicas usadas acerca del tema o problema que el investigador se propone investigar o resolver. (Zuñiga, 2019, pág. 49).

#### **3.1. Técnica**

La técnica utilizada en este trabajo de graduación fue el fichaje, el cual es una técnica auxiliar de todas las demás técnicas empleadas en investigación científica; consiste en registrar los datos que se van obteniendo en los instrumentos llamados fichas. Las cuales, debidamente elaboradas y ordenadas contienen la mayor parte de la información que se recopila en una investigación por lo cual constituye un valioso auxiliar en esta tarea, al ahorrar mucho tiempo, espacio y dinero. (Huaman, 2005, pág. 45).

## 4. MARCO TEÓRICO

### 4.1 Antecedentes

#### 4.1.1 Historia de la planeación estratégica

Sócrates<sup>1</sup> en la Grecia antigua comparó las actividades de un empresario con las de un general al señalar que en toda tarea quienes la ejecutan debidamente tienen que hacer planes y mover recursos para alcanzar los objetivos.

Los primeros estudiosos modernos que ligaron el concepto de estrategia a los negocios fueron (Morgenstern, 2005) en su obra "La teoría del juego", una serie de actos que ejecuta una empresa, los cuales son seleccionados de acuerdo con una situación concreta.

En el año 1954 Peter Drucker<sup>2</sup>: "La estrategia requiere que los gerentes analicen su situación presente y que la cambien en caso necesario, saber que recursos tiene la empresa y cuáles debería tener".

En 1962 Alfred Chandler<sup>3</sup>. "El elemento que determina las metas básicas de la empresa, a largo plazo, así como la adopción de cursos de acción y asignación de recursos para alcanzar las metas".

La planeación estratégica surge formalmente a mediados de los años sesenta auspiciada<sup>4</sup> por

---

<sup>1</sup> Sócrates: filósofo clásico griego considerado como uno de los más grandes, tanto de la filosofía occidental como de la universal.

<sup>2</sup> Peter Drucker: consultor y profesor de negocios, tratadista austriaco, y abogado de carrera, considerado el mayor filósofo de la administración del siglo XX.

<sup>3</sup> Alfred Chandler: historiador de la economía estadounidense, profesor de historia de los negocios en la Escuela de Negocios de Harvard y en la Universidad Johns Hopkins.

<sup>4</sup> Auspiciada: Promover, patrocinar, ayudar a que ocurra.

el libro de Ansoff (1965), Estrategias Corporativas.<sup>5</sup>

En la década de los sesenta, el término planeación a largo plazo se usó para describir el sistema, pero el proceso de Planeación Estratégica se comenzó a experimentar en Venezuela algo más tarde.

Sun Tzu, el más antiguo de los estrategas modernos (siglo IV a.C.) y que durante 25 siglos ha influido el pensamiento militar del mundo, no conoció el término planeación estratégica, él hablaba de estrategia ofensiva. El Capítulo VIII (Las Nueve Variables) de su libro “El Arte de la Guerra”, dice: “El General (estrategos) debe estar seguro de poder explotar la situación en su provecho, según lo exijan las circunstancias. No está vinculado a procedimientos determinados.” escrito por el Arq. Mario González R. Cedillo.<sup>6</sup>

Se delimita que, en lo escrito anteriormente, los dos primeros filósofos y el historiador coinciden con el concepto de lo que significa la planeación estratégica de Recursos Humanos, era aplicada para ellos según las necesidades presentes en esos tiempos. También definían el concepto anteriormente mencionado como la causa que ayudaba a cumplir las metas establecidas dentro de la empresa las cuales eran practicadas a diario para poder llevar a cabo las mismas.

Los antecedentes específicos pueden variar según la perspectiva y el contexto empresarial, hay algunos factores clave que han influido en el desarrollo de la planeación estratégica de Recursos Humanos. A continuación, se mencionan algunos de los antecedentes más relevantes:

- *Evolución del rol de los recursos humanos:* A lo largo del tiempo, la gestión de recursos

---

<sup>5</sup> <https://studylib.es/doc/5429480/estrategia-corporativa---mcgraw-hill-higher-education>

<sup>6</sup> <https://gestiopolis.com/la-planeacion-estrategica-en-el-proceso-administrativo/>

humanos ha pasado de ser una función operativa centrada en la administración de personal a convertirse en una función estratégica que contribuye al logro de los objetivos empresariales. Esta transformación ha llevado a la adopción de enfoques más estratégicos en la gestión de los recursos humanos.

- *Cambios en el entorno empresarial:* El entorno empresarial ha experimentado una serie de cambios significativos, como la globalización, la tecnología en constante evolución, la diversidad en el lugar de trabajo y la creciente competitividad. Estos cambios han generado la necesidad de que las organizaciones adapten sus estrategias y estructuras de personal para mantenerse competitivas.
- *Enfoque en el talento humano:* Las organizaciones han reconocido cada vez más la importancia del talento humano como recurso estratégico. La atracción, retención y desarrollo de empleados altamente capacitados y comprometidos se ha vuelto fundamental para alcanzar una ventaja competitiva sostenible. La planeación estratégica de recursos humanos surge como una forma de gestionar de manera efectiva este recurso clave.
- *Enfoque en la alineación estratégica:* La planeación estratégica de recursos humanos se basa en el concepto de alineación estratégica, que implica asegurarse de que las políticas<sup>7</sup> y prácticas de recursos humanos estén alineadas con la estrategia general de la organización. Esta alineación permite aprovechar al máximo el capital humano y garantizar

---

<sup>7</sup> Políticas: constituyen un marco de referencia para todos los integrantes de la Institución y una herramienta de gestión para todos aquellos que tienen responsabilidades de conducción de personal, contribuyendo a facilitar los procesos de comunicación y toma de decisiones.

que los recursos humanos estén alineados con los objetivos y metas organizacionales.

- *Desarrollo de modelos y enfoques teóricos:* A lo largo de las últimas décadas, se han desarrollado diversos modelos y enfoques teóricos en el ámbito de la planeación estratégica de recursos humanos. Estos modelos proporcionan marcos conceptuales<sup>8</sup> y herramientas prácticas para ayudar a las organizaciones a diseñar e implementar estrategias de recursos humanos efectivas.

En resumen, la planeación estratégica de recursos humanos ha surgido como respuesta a los cambios en el entorno empresarial y la necesidad de gestionar de manera estratégica el talento humano. Su evolución ha estado impulsada por el reconocimiento del valor estratégico de los recursos humanos y por el enfoque en la alineación estratégica entre la gestión de recursos humanos y los objetivos organizacionales.

#### ***4.1.2 La Evolución de la Planeación Estratégica***

La aceleración del cambio en el entorno empresarial ha llevado a una transformación en la planeación estratégica, cuestionando la viabilidad<sup>9</sup> de los planes a largo plazo. ¿Es posible aún planificar a 5 o 10 años en el mundo empresarial actual?

En décadas anteriores, la planeación estratégica en las empresas solía abordarse con planes a 5 o 10 años. Sin embargo, el entorno empresarial actual presenta desafíos que hacen que la elaboración de planes a tan largo plazo sea cada vez más difícil e incluso en muchos casos, poco efectiva. La

---

<sup>8</sup> Marcos conceptuales: herramienta analítica con variaciones y contextos que sirve para realizar investigaciones.

<sup>9</sup> Viabilidad: es el estudio que dispone el éxito o fracaso de un proyecto a partir de una serie de datos base.

velocidad del cambio tecnológico, la globalización, la inestabilidad política y económica, y la creciente conciencia medioambiental y social son solo algunas de las fuerzas que están transformando la forma en que las empresas modernas diseñan sus estrategias.

Según lo mencionado anteriormente, la evolución de la planeación estratégica de Recursos Humanos necesita ser actualizada y no esperar que pasen años para renovarla. Debe ser innovadora y adaptable para el equipo de trabajo porque con ello ayudará a las empresas a crecer positivamente dentro de su campo o sector. Si ésta se trabaja de manera precisa y con ideas transformadoras se lograrán aprendizajes y tolerancia a los riesgos.

En un mundo empresarial en constante cambio, la planeación estratégica ha pasado de ser un ejercicio de previsión a largo plazo a uno de adaptación y reinención<sup>10</sup> constante.

- *Cambio de paradigma: del largo plazo al corto plazo.* El ritmo acelerado de la innovación tecnológica, los cambios en el comportamiento del consumidor, la globalización y la creciente competencia han cambiado radicalmente el panorama empresarial. Este cambio de paradigma<sup>11</sup> ha llevado a las empresas a replantearse sus enfoques de planeación estratégica, priorizando la agilidad y la capacidad de adaptación por encima de la previsibilidad a largo plazo.

---

<sup>10</sup> Reinención: no solo consiste en cambiar nuestros hábitos laborales, también tiene que ver con cambiar pensamientos, hacer un cambio en nuestra forma de vida y de ver las cosas, pero también puede haber cambios a nivel de relaciones, a la hora de transformar un negocio, empresa o espacio físico.

<sup>11</sup> Paradigma: es utilizado comúnmente como sinónimo de “ejemplo” o para hacer referencia a algo que se toma como “modelo”.



El énfasis en la planeación a largo plazo se ha desplazado hacia un enfoque más dinámico y flexible, que permite a las empresas abordar los desafíos y oportunidades emergentes de manera oportuna. Esta transformación también ha llevado a una mayor concentración en la planeación a corto plazo, con horizontes de tiempo que van desde unos pocos meses hasta unos pocos años.

- *La importancia de la adaptabilidad y la innovación.* La incertidumbre y la volatilidad<sup>12</sup> en el entorno empresarial actual exigen que las empresas sean capaces de adaptarse rápidamente a las nuevas circunstancias y de innovar continuamente. La innovación ya no es un lujo, sino una necesidad para mantenerse competitivo y garantizar la supervivencia a largo plazo.

La planeación estratégica en este nuevo contexto requiere que las empresas adopten enfoques más ágiles y experimentales, probando nuevas ideas y aprendiendo de los resultados. Esto implica una mayor tolerancia al riesgo y una mentalidad de aprendizaje continuo, donde los fracasos se consideran oportunidades para mejorar y ajustar la estrategia.

- *Colaboración.* Otro factor clave en la planeación estratégica de las empresas modernas es la colaboración y la creación de alianzas estratégicas. En un mundo interconectado<sup>13</sup>, las empresas ya no pueden operar de manera aislada y deben trabajar en conjunto con otras organizaciones para enfrentar desafíos y aprovechar oportunidades.

---

<sup>12</sup> Volatilidad: variación del precio o de la rentabilidad de una acción u otro activo financiero a lo largo de un periodo de tiempo.

<sup>13</sup> Interconectado: está formada con raíces latinas y significa "que está unido entre sí".

- *Monitoreo constante del entorno.* Las empresas deben monitorear continuamente el entorno empresarial para detectar tendencias emergentes, oportunidades y amenazas. Esto les permitirá adaptar sus estrategias rápidamente y aprovechar las oportunidades que surjan.<sup>14</sup>

Henry Mintzberg<sup>15</sup>: “El patrón de una serie de acciones que ocurren en el tiempo”, en su opinión, los objetivos, planes y base de recursos de la empresa, en un momento dado, no son más importantes que todo lo que la empresa ha hecho y en la realidad está haciendo. Esta concepción enfatiza la acción; las empresas tienen una estrategia, aun cuando hicieran planes.

Años más tarde, en 1978, Dan E. Schandel y Charles W. Hofer, en su libro *Strategy Formulation: Analytical Concepts*, escribieron sobre el proceso de la administración estratégica (ver figura abajo), describiéndolo como compuesto de dos etapas claramente diferenciadas: la de análisis o planeación estratégica y la de implementación del plan estratégico.

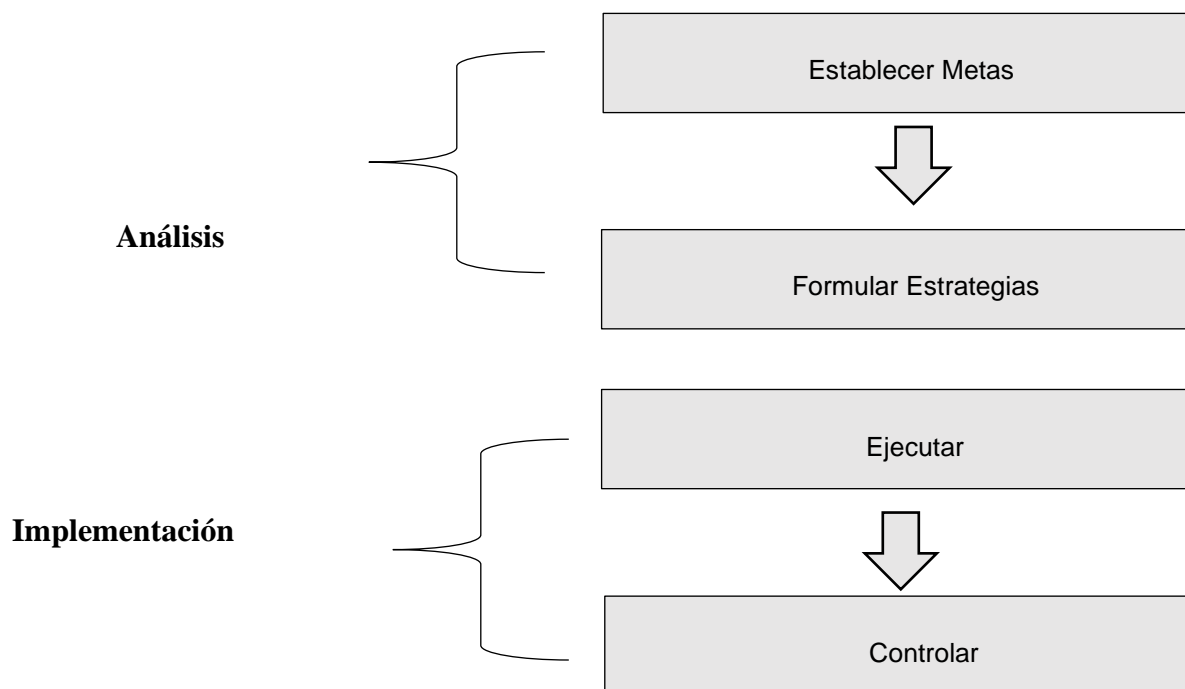
El concepto de Planeación Estratégica ha ido evolucionando con el pasar del tiempo y ha sido utilizado por las antiguas civilizaciones sin una perspectiva empresarial, sino más bien como herramienta para crear tácticas de guerra (Villacís Herrera, 2021) .

---

<sup>14</sup> <https://es.linkedin.com/pulse/la-evoluci%C3%B3n-de-planificaci%C3%B3n-estrat%C3%A9gica-el-fin-los-5-pombo-lanza>

<sup>15</sup> Henry Mintzberg: profesor académico internacionalmente reconocido y autor de varias publicaciones sobre negocios y gestión.

**Figura 1. Proceso de la Planeación Estratégica<sup>16</sup>**



La figura anterior detalla las dos etapas para crear un proceso de planeación estratégica según los autores Dan. E. Schandel y Charles W. Hofer, las cuales tomadas de la mano logran resultados positivos para la empresa.

#### **4.2 Planeación Estratégica de los Recursos Humanos**

La Planeación<sup>17</sup> es la función que tiene por objetivo fijar el curso concreto de acción que ha de

<sup>16</sup> <https://vlex.com.co/vid/planeacion-estrategica-365507238>

<sup>17</sup> La Planeación: Algunos autores establecen claramente la diferencia entre plan, planeación y planificación. El plan representa la concreción documental del conjunto de decisiones explícitas y congruentes para asignar recursos a propósitos preestablecidos. La planeación implica el proceso requerido para la elaboración del plan. En cambio, la planificación representa el ejercicio (la aplicación concreta) de la planeación vinculada con la instrumentación teórica requerida para transformar la economía o la sociedad. La planificación ha sido entendida como la tecnología de anticipación de la acción política en materia social y/o económica. (Tomás Miklos, Criterios Básicos de Planeación).

seguirse, estableciendo los principios que habrá de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y las determinaciones de tiempo y números necesarios para su realización. Podemos considerar a la planeación como una función administrativa que permite la fijación de objetivos, políticas, procedimientos y programas para ejercer la acción planeada<sup>18</sup>. Es posible clasificar los planes en múltiples tipos:

- Según la clase de plan: objetivos, políticas a seguir, procedimientos, métodos, programas y presupuestos.
- Según los fines del plan: nuevos, vigentes y correctivos.
- Según el uso del plan: para usarse una sola vez o varias veces.

En 1962, Alfred D. Chandler propuso un enfoque de “estrategia inicial”, definiéndola como la determinación de las metas y objetivos básicos de una empresa a largo plazo, las acciones a emprender y la asignación de los recursos necesarios para lograr dichas metas.

Años más tarde, en 1978, Dan E. Schandel y Charles W. Hofer, en su libro *Strategy Formulation: Analytical Concepts*, escribieron sobre el proceso de la administración estratégica (Figura 1), describiéndolo como compuesto de dos etapas claramente diferenciadas: la de análisis o planeación estratégica y la de implementación del plan estratégico.

El pensamiento estratégico de empresas es la coordinación de mentes creativas dentro de una perspectiva común que le permite a un negocio avanzar hacia el futuro de una manera satisfactoria para todos.

---

<sup>18</sup> Acción planeada: Goetz dice que planear es “hacer que ocurran cosas que de otro modo no habrían ocurrido”.

Planear es sin duda de las actividades características del mundo contemporáneo la cual se vuelve más necesaria ante la creciente interdependencia y rapidez que se observa en el acontecer de los fenómenos económicos, políticos, sociales y tecnológicos.

La planeación sigue siendo en esencia un ejercicio de sentido común a través del cual se pretende entender en primer término los aspectos cruciales de una realidad presente para después proyectarla, diseñando escenarios de los cuales se busca finalmente obtener el mayor provecho.

Según lo antes mencionado, la planificación estratégica es una herramienta que las organizaciones utilizan para anticipar el futuro y definir sus prioridades, centrándose en las fuerzas y factores que pueden afectar su capacidad para lograr sus objetivos; concluyendo que, los diferentes autores a lo largo del tiempo definen a la planificación estratégica con el mismo concepto, sin embargo, cada uno con diferentes textos y etapas para llevar a cabo la misma.

#### ***4.2.1 Planeación estratégica***

Es una planeación de tipo general, está orientada al logro de objetivos institucionales dentro de la empresa y tiene como objetivo general la guía de acción misma; es el proceso que consiste en decidir sobre una organización, sobre los recursos que serán utilizados y las políticas que se orientan para la consecución de dichos objetivos. Sus características son:

- Es conducida o ejecutada por los altos niveles jerárquicos.
- Establece un marco de referencia a toda la organización.
- Afronta mayores niveles de incertidumbre con respecto a otros tipos de planeación.
- Generalmente cubre amplios períodos. Cuanto más largo el período, más irreversible será

el efecto de un plan más estratégico.

- Su parámetro es la eficiencia.

### **Figura 2. Planeación Estratégica<sup>19</sup>**

“La planeación estratégica es un conjunto de acciones que deber ser desarrolladas para lograr los objetivos estratégicos, lo que implica definir y priorizar los problemas a resolver, plantear soluciones, determinar los responsables para realizarlos, asignar recursos para llevarlos a cabo y establecer la forma y periodicidad para medir los avances”. Acle Tomasini, Alfredo.

Cuando nos referimos al proceso de planeación, hablamos de un procedimiento formal para generar resultados articulados en la forma de un sistema integrado de decisiones; de la descomposición de un proceso en pasos claros y articulados, asociado a un proceso racional. En otras palabras, a pesar de lo que se diga en contra, la planeación en lo general y más específicamente la planeación estratégica, no significa pensar estratégicamente, sino pensar en forma racionalizada, descompuesta y articulada respecto de las estrategias a implementar, entonces, aclaremos lo que ha sido la planeación estratégica para las organizaciones:

- La planeación estratégica surge formalmente a mediados de los años sesenta auspiciada por el libro de Ansoff (1965), Estrategias Corporativas.
- En la planeación estratégica los administradores hacen coincidir los recursos de la organización con sus oportunidades de mercado a un largo plazo (Stanton, 1994).
- La planeación estratégica incluye liderazgo, conocimiento organizacional, competencia, estructura de la empresa, así como la formulación de estrategias maestras fundamentadas

---

<sup>19</sup>[https://www.eumed.net/libros-gratis/2006c/219/index.htm#google\\_vignette](https://www.eumed.net/libros-gratis/2006c/219/index.htm#google_vignette)

en su aplicación temporal.

- Aunque el concepto de planeación estratégica y su aplicación han cambiado con el paso del tiempo, la idea de "Organización y Negocio" como parte inicial del proceso de planeación, se transformó en "Misión", los conceptos de "Objetivos, Estrategias y Tácticas" se observan ahora como las consecuencias operativas de la "Misión" y la formulación del plan estratégico se ha hecho cada vez más complejo.
- Lo indispensable para entender la función de la planeación estratégica es la conceptualización de la estrategia<sup>20</sup> en su sentido más amplio, al respecto Greg Bounds (1994) señala: "Estrategia maestra se refiere a la sustentación y coordinación de esfuerzos para lograr objetivos a largo plazo".
- La estrategia vista desde una óptica global, integra una serie de conceptos y acciones que se inician con el establecimiento de metas y objetivos, así como la traducción de los planes en programas y el monitoreo para asegurar el cumplimiento de los objetivos, además, implica la tarea de comunicar y de mostrar una línea para el empleo general de los recursos (Robert Grosse, 1992).

La clasificación hecha por Mintzberg (1993) de las estrategias definidas como genéricas, agrupadas en cinco apartados:

1. La ubicación del negocio medular que incluye las estrategias en las etapas de operación y las industriales.

---

<sup>20</sup> Estrategia: Si bien se incluyen aspectos de control como parte integradora y en todo caso, flexibilizante del plan de negocio, el diseño de la estrategia queda sin cuestionar la falacia del concepto mismo de estrategia, que se basa en la estabilidad y no en el cambio. Es decir, la organización sigue estrategias para establecer una dirección que mejore los cursos de acción y estimule la cooperación de sus miembros en forma de directrices, pero ha fallado en el dilema de reconciliar las fuerzas de estabilidad y de cambio inmersas en su entorno.

2. La diferenciación del negocio medular que contiene las estrategias para las áreas funcionales, las de diferenciación de precios, imagen, calidad, diseño, apoyo a la diferenciación y la no-diferenciación. Las estrategias de alcance sin segmentación, las de segmentación por nicho y de fabricación por pedido.
3. La elaboración del negocio medular con estrategias de penetración, desarrollo de mercado, expansión geográfica y de desarrollo de productos.
4. La ampliación del negocio medular con estrategias de cadena de integración, diversificación, entrada y control, así como combinadas de integración - diversificación y de retirada.
5. La reconsideración del negocio medular con las estrategias de redefinición del negocio, recombinación del negocio y reubicación medular. La mezcla de medidas estratégicas adoptadas por la organización podrá ser de cualquier tipo, pero para ser exitosa deberá tomar en cuenta su especificidad temporal y espacial.

Se puede mencionar, que, la planeación estratégica es desarrollada para cumplir con los objetivos de la organización sean a corto, mediano o largo plazo, esto puede ser llevado a cabo con acciones concretas como por ejemplo trabajo en equipo, realizar un diagnóstico de la situación actual, considerar metas e indicadores que garanticen el bienestar de la organización.



#### ***4.2.2 Proceso general de la Planeación de Recursos Humanos<sup>21</sup>***

Es más fácil estudiar y aplicar el proceso de la planeación estratégica cuando se usa un modelo. Todos los modelos representan algún tipo de proceso. El marco que se ilustra es un modelo global, bastante aceptado del proceso de la planeación estratégica. El modelo no garantiza el éxito, pero representa un enfoque claro y práctico para formular, poner en práctica y evaluar estrategias. El modelo muestra las relaciones que existen entre los principales elementos del proceso de la planeación estratégica.

En el caso de la planeación estratégica, el punto de partida lógico es identificar la misión, los objetivos y las estrategias de la organización, porque la situación y la condición presente de una empresa pueden excluir ciertas estrategias e, incluso, pueden dictar un curso concreto de acción. Toda organización cuenta con una misión, objetivos y estrategias, aun cuando la preparación, redacción y transmisión de estos elementos no hayan sido diseñadas de manera consciente. La respuesta a la interrogante de ¿hacia dónde va la organización? puede estar determinada, en gran medida, por la trayectoria que ha seguido previamente la organización.

El proceso de la planeación estratégica es dinámico y continuo. El cambio sufrido por uno de los componentes básicos del modelo puede requerir, a su vez, un cambio en uno o todos los demás componentes. Por ejemplo, un giro en la economía podría representar una gran oportunidad y requerir un cambio de los objetivos y las estrategias a largo plazo, la incapacidad para alcanzar los objetivos anuales podría requerir un cambio de política; un competidor importante podría anunciar un cambio de estrategia que, a su vez, exija un cambio de la misión de la empresa. Por consiguiente,

---

<sup>21</sup> <https://www.eumed.net/libros-gratis/2006c/219/index.htm>

las actividades para formular, poner en práctica y evaluar las estrategias deben ser continuas y no limitarse al fin de año, semestre o período. En realidad, el proceso de la planeación estratégica no termina nunca.

En la práctica, el proceso de la planeación estratégica no se divide con tanta nitidez ni se ejecuta con tanta claridad como sugiere el modelo de la planeación estratégica. Los estrategas no recorren el proceso en bloque. Por lo general existe toma y petición entre los niveles de la jerarquía de la organización. Muchas organizaciones sostienen reuniones formales para revisar y actualizar la misión de la empresa, sus oportunidades y amenazas, fuerzas y debilidades, estrategias, objetivos, políticas y resultados.

El tamaño de la organización es un factor clave, las empresas pequeñas son menos formales para desempeñar las tareas de la planeación estratégica. Otras variables que afectan el grado de formalidad son el estilo de los gerentes, la complejidad del entorno, la complejidad de los procesos de producción, la índole de los problemas y el propósito del sistema de planeación.

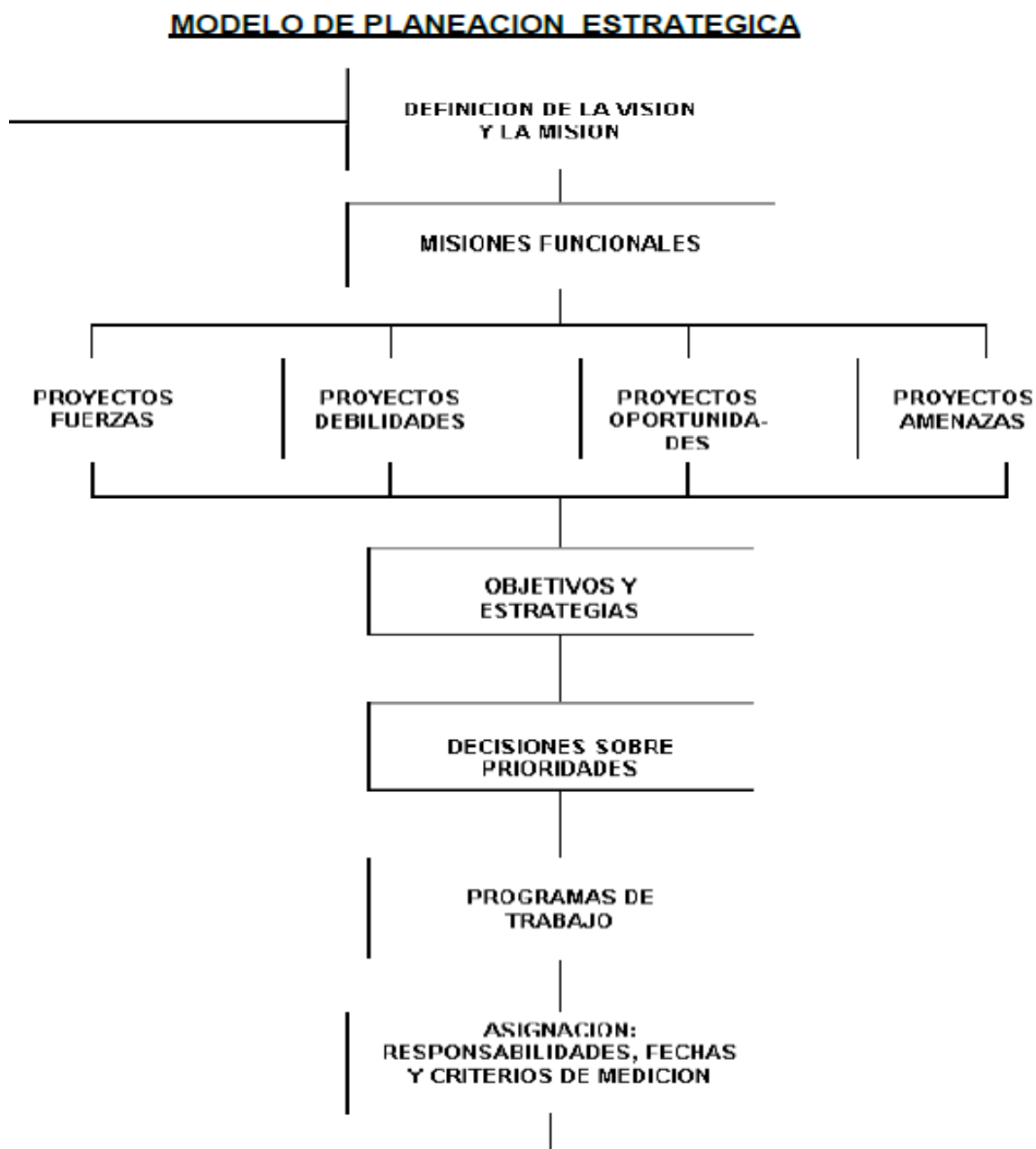
A continuación, se muestra el modelo de la planeación estratégica el cual es basado en la visión y misión de la organización, por lo que, es de suma importancia conocer el FODA de esta para delimitar las posiciones en que se encuentra la empresa y así poder tomar las mejores decisiones en bienestar de esta debido a que ayudará a que la empresa contar con misiones funcionales.

#### ***4.2.3 El Modelo la planeación estratégica***

El modelo de planeación comprende la definición de las prioridades estratégicas, a partir de su

misión, valores y políticas, que la institución debe atender para alcanzar su visión.

**Figura 3. Modelo de Planeación Estratégica<sup>22</sup>**



<sup>22</sup> <https://www.eumed.net/libros-gratis/2006c/219/index.htm>

#### *4.2.3.1 Interrelación entre Planificación Estratégica Empresarial y de Recursos Humanos*

En la planeación estratégica clásica se ha dejado de lado el recurso humano, porque muchas veces se apoya en axiomas<sup>23</sup> artificiales, como considerar que este recurso es una coacción<sup>24</sup> y no una herramienta competitiva. Esto origina altos costos de mano de obra, reemplazos insuficientes, escasez de mano de obra, etc. que hacen que los Recursos Humanos sean considerados un factor importante y difícil de solucionar. Por todo esto, surge la necesidad de crear mecanismos que permitan la integración de los Recursos Humanos al sistema de Planeación Estratégica. En busca de este modelo se deben integrar análisis, que impliquen dimensiones económicas y sociales, poniendo en marcha la estrategia de evolución, debido a que la función de un plan estratégico es lograr un equilibrio entre estos dos elementos.

La planeación estratégica de la empresa trata de identificar varios factores críticos para lograr el éxito de la organización, a la vez que trata de encontrar el modo de que ésta se sitúe en mejor posición y esté en mejores condiciones para competir en el mercado. Para ello, el proceso de planeación ofrece:

- Una formulación clara de la misión de la organización.
- Un compromiso del personal con esa misión.
- Una declaración expresa de las hipótesis de partida.
- Un plan de acción ajustado a los recursos disponibles, incluida la dotación de personal capacitado y formado.

---

<sup>23</sup> Axioma: Proposición tan clara y evidente que se admite sin demostración.

<sup>24</sup> Coacción: Delito tipificado en el Código Penal consistente en el empleo de violencia, sea de carácter físico, intimidatoria o sobre las cosas, con el fin de impedir al sujeto pasivo hacer lo que la ley no prohíbe, o para obligarle a hacer lo que no quiere, sea justo o injusto.

La Planeación de Recursos Humanos contribuye significativamente al proceso de dirección estratégica<sup>25</sup>, pues aporta los medios para alcanzar los resultados esperados del proceso de planificación. Las demandas y necesidades de recursos humanos derivan de la planeación estratégica y operativa, y luego son comparadas con las necesidades existentes. Para ello se elaboran programas de reclutamiento, capacitación y reasignación.

La Planeación de Recursos Humanos considera la aplicación del proceso básico de planificación a las necesidades de recursos humanos de una organización. Todo plan de recursos humanos, para que sea eficaz debe basarse en los planes operativos a largo plazo de la organización. Su logro dependerá del grado en el que el departamento de recursos humanos pueda integrar la planificación efectiva de personal en el proceso de planificación global de la empresa.

Para integrar los Recursos Humanos a la planeación estratégica se puede:

- Suministrar un FODA<sup>26</sup> de Recursos Humanos: Los cambios constantes del entorno modifican el estado de la organización, y es necesario que se conozca el ambiente social, demográfico y sindical, ya que influyen directamente en el ambiente interno como la organización del trabajo y de los empleados.
- Asegurar que los asuntos de Recursos Humanos se estudien en cada una de las cuatro etapas

---

<sup>25</sup> Menguzzate y Renau: “La dirección estratégica puede concebirse como una estructura teórica para la reflexión acerca de las grandes opciones que se fundamentan en una nueva cultura organizacional y una actitud de la dirección, donde ya no se trata de copiar las dificultades traídas de un entorno turbulento, sino de ir a su encuentro donde se huye de lo improvisado en busca de lo analítico y lo formal”.

<sup>26</sup> FODA: El análisis FODA es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual de la empresa u organización, permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permita en función de ello tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados. El término FODA es una sigla conformada por las primeras letras de las palabras Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

del proceso de decisión; objetivos, tácticas, evaluación y elección.

- Alinear las prácticas de la gerencia de los Recursos Humanos en función de la táctica y hacerlas coherentes.

Vale la pena destacar. que, a medida que las organizaciones planean su futuro, los gerentes de recursos humanos deben preocuparse de mezclar la planeación de recursos humanos con la planeación estratégica de negocios. Una planeación exitosa de recursos humanos ayuda a elevar la capacidad organizacional; es decir, la capacidad de la organización para actuar y cambiar, en busca de una ventaja competitiva sostenida.

La planeación de recursos humanos y la planeación estratégica se tornan eficaces cuando entre ambas existe una relación recíproca e interdependiente. En esta relación, el equipo de alta dirección reconoce que las decisiones de planeación estratégica afectan aspectos de recursos humanos y a su vez éstos los afectan.

El error más frecuente consiste, en principio, en centrarse en las necesidades a corto plazo y no coordinar sus planes con los de la organización a largo plazo. Este error es una consecuencia natural de la falta de integración entre la planeación estratégica y la planeación de recursos humanos. La falta de integración provoca que la planeación de recursos humanos tome medidas para resolver problemas a corto plazo.

Según lo mencionado anteriormente, el departamento de Recursos Humanos de la organización es el encargado de que el personal camine de la mano con los objetivos de la empresa, esto lo pueden lograr por medio de diferentes puntos tales como; comunicar en un idioma que entienda el equipo, vincular los objetivos de la empresa con el personal, demostrar entusiasmo, etc. Asimismo, debe lograr que la planeación estratégica tenga relación con los recursos humanos de la compañía para lograr las metas que la empresa tenga en su momento.

#### ***4.2.4 Recursos Humanos y la Planeación Estratégica<sup>27</sup>***

La planeación de recursos humanos es el proceso de anticipar y prevenir el movimiento de personas hacia el interior de la organización, dentro de ésta y hacia fuera. Su propósito es utilizar estos recursos con tanta eficacia como sea posible, donde y cuando se necesiten, a fin de alcanzar las metas de la organización.

La Planeación de Recursos Humanos (PRH), también denominada planificación de la plantilla o del personal, es un proceso que permite “situar el número adecuado de personas calificadas en el puesto adecuado y en el momento adecuado.

Por otra parte, también podemos definir a la Planeación de Recursos Humanos como el sistema que permite ajustar la oferta de personal interna (empleados disponibles) y externa (empleados que se buscan o se han de contratar) a las vacantes que espera tener la organización en un período dado.

---

<sup>27</sup> <https://www.eumed.net/libros-gratis/2006c/219/index.htm>

En conclusión, en la planeación de Recursos Humanos se debe situar a los empleados en los puestos que sean adecuados según sus capacidades y conocimientos, esto, con el fin de que se desarrollen adecuadamente dentro de la organización y ayuden con los objetivos de esta.

#### *4.2.4.1 Retener en calidad y cantidad de personal calificado*

El éxito a largo plazo de una organización depende definitivamente en lograr tener las personas adecuadas en los puestos adecuados y en el momento adecuado. Los objetivos y estrategias definidos por la Planeación de Recursos Humanos sólo tienen sentido cuando se dispone de personas con las capacidades, habilidades y ambición apropiadas para llevar a cabo estas estrategias. Una mala planificación de los recursos humanos puede traer a la empresa problemas graves a corto plazo.

#### *4.2.4.2 Prever los cambios*

La necesidad de una 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 hallazgo de una persona apta para desempeñarlo. Una PRH eficaz ayuda también a reducir la rotación de personal al mantener a los empleados informados acerca de las oportunidades de carrera dentro de la organización.

Según lo antes mencionado, la planeación de recursos humanos se basa en las necesidades que tiene la organización, identificadas estas se puede crear el plan adecuado que se debe llevar a cabo para mantener al personal a gusto laborando en la misma. Con estas medidas se puede contar con



el personal idóneo y capacitado en cada puesto de trabajo.

#### *4.2.5 Misión y elementos de la Planeación de Recursos Humanos<sup>28</sup>*

La misión de la Planeación de Recursos Humanos es la de conseguir y retener la cantidad y calidad de recursos humanos que requiere la organización, teniendo además la capacidad de prever los problemas inherentes a los excesos o déficit potenciales de personal.

Al planear los recursos humanos, los gerentes siguen un proceso sistemático, o modelo. Los 3 elementos fundamentales del proceso son:

1. Pronosticar la demanda de recursos humanos.
2. Analizar la oferta
3. Equilibrar las consideraciones de oferta y demanda.

Una cuidadosa atención a cada factor ayudará a los altos funcionarios y supervisores a satisfacer sus requerimientos de personal.

Se puede describir, que, la misión de la planeación de Recursos Humanos es atraer y mantener al personal en sus puestos de trabajo y evitar la rotación, las renunciaciones y los despidos, y buscar contar con personal altamente capacitado que aporte valor a la organización y coopere a cumplir con todos los objetivos de la misma.

---

<sup>28</sup> <https://www.eumed.net/libros-gratis/2006c/219/index.htm>

#### *4.2.5.1 Proceso de la Planeación Estratégica de Recursos Humanos*

La planeación de recursos humanos es el proceso que busca asegurar el óptimo aprovechamiento del personal con que cuenta la empresa, y proporcionar los recursos humanos relacionados con las necesidades futuras de la organización.

Para alcanzar plenamente su objetivo la planeación estratégica de recursos humanos debe considerar lo siguiente:

- Determinar los factores del medio ambiente, es decir, la definición del entorno macro envolvente<sup>29</sup> de la organización tomando en cuenta las características de la actividad económica o rama a la cual pertenece la empresa, las acciones de gobierno que se emprenden en ese sector, el avance tecnológico, las cuestiones sociales y culturales, y, sobre todo, las características y penetración en el mercado de los competidores.
- Identificar la misión y los objetivos institucionales.
- Conocer con precisión la estructura y las funciones de la organización.
- Comprender exactamente los programas y los proyectos prioritarios o sustantivos y de apoyo.
- Establecer políticas, procedimientos y programas en materia de administración de recursos humanos.
- Precisar que requisitos deben reunir el personal, entre otros: Información extrainstitucional: Estatus socioeconómico, nivel cultural y problemática familiar, Información intrainstitucional: En términos de inventario de recursos humanos, incluyendo habilidades, reclutamiento, selección, contratación, inducción, desarrollo, sueldos y

---

<sup>29</sup> Macro envolvente: Es un tipo de entorno empresarial externo en el que coexisten una empresa y su microentorno impulsores, que ofrecen oportunidades o presentan desafíos que la empresa debe enfrentar.

salarios, relaciones laborales y motivos de salida del personal, Elaborar diagnósticos y pronósticos del personal para conocer sus características y planear dotaciones o movimientos futuros.

#### 4.2.5.2 Fases de la Planeación de Recursos Humanos

Un sistema de planeación estratégica de los Recursos Humanos se debe realizar en tres fases que son el diseño o concepción, implementación y evaluación del sistema, donde la persona encargada de la planificación debe organizar, dotar, motivar y controlar. Luego de tener formulada la táctica (diseño) es necesario evaluarla por medio de análisis de impactos de Recursos Humanos (alinear los recursos humanos con la estrategia), análisis interno específico (determina empleados y estructuras estratégicas disponibles para desarrollar la táctica) y un análisis externo específico (tendencias que pueden facilitar o perjudicar la ejecución de la táctica).

Es necesario delimitar el sistema a trabajar. Una buena concepción del sistema en estudio está determinada por la capacidad y motivación que el planificador tenga; la capacidad se relaciona con las actitudes y habilidades, mientras que la motivación tiene que ver con su voluntad de cumplirla.

La capacidad será mayor si el planificador conoce el estado de los sistemas de Recursos Humanos.

Elmer H. Burack y Nicolas Mathys<sup>30</sup> proponen cuatro fases de desarrollo de Gerencia de Recursos Humanos:

1. *Formativa*: En sistemas informales y reactivos.
2. *Emergente*: Sistema más formal en algunos sectores e informal en otros, dependiendo del

---

<sup>30</sup> <https://micc-itesz.wixsite.com/talento-humano/planeacion-de-la-gestion-del-talent>

nivel jerárquico de la organización.

3. *Contemporánea*: Todos los sistemas son formales.
4. *Avanzada*: El sistema integra las practicas gerenciales de la organización.

Como todos los sistemas están en diferentes etapas, es necesario conocer cada uno de estos para comenzar la concepción de un nuevo sistema de planeación. En el diseño se deben evaluar tres elementos:

1. Características técnicas y delimitación del sistema.
2. Recursos del Sistema: Humanos, financieros e informáticos.
3. Apoyo estructural del sistema.

La planeación de los recursos humanos debe mejorar el funcionamiento del sistema y no sólo examinar los resultados. Debe encontrar los elementos que reducen la eficiencia<sup>31</sup> y corregirlos, debe ser un sistema retroalimentado que aprenda de sus errores. Una manera de tomar decisiones de calidad es mediante la realización adecuada de la concepción de sistema, su implantación y su gerencia. La planeación no tiene una forma estándar, está determinada por los parámetros y características del sistema, sin embargo, siempre esta labor reside en las tácticas utilizadas para poner en marcha el sistema; entre las tácticas están las de intervención, persuasión o participación.

Sin importar la táctica a emplear, es necesario determinar qué tipo de acción se va a tomar, aumentar la eficiencia manteniendo el nivel de eficacia (menos costos con iguales resultados) o

---

<sup>31</sup> Eficiencia: Según Peter Drucker, el desempeño puede medirse a partir de dos Conceptos: Eficiencia y Eficacia. Eficiencia es “hacer correctamente las cosas” (Uso de Recursos) y Eficacia es “hacer las cosas correctas” (Logro de propósitos); Efectividad es hacer ambas cosas.

aumentar la eficiencia con eficacia variable y a partir de esta decisión, realizar la planeación. Para decidir qué acción se va a tomar, se puede inicialmente realizar un análisis del subsistema de planeación para orientar la elección y medidas a tomar. Al implementar el sistema, se presentan diferentes reacciones en los individuos debido a los factores psicosociales y los estratégicos.

Pierre Collerette y Schneider<sup>32</sup> proponen indicadores para la evaluación de estos elementos:

1. Indicadores relacionados con el contenido (objetivos).
2. Indicadores psicosociales (destinatarios).
3. Indicadores estratégicos (líderes).

#### 4.2.5.3 Fases del proceso de la Planeación de Recursos Humanos

Son un proceso estratégico que tiene como objetivo garantizar que una organización cuente con el talento adecuado en el momento adecuado. Consisten en identificar y anticipar las necesidades de personal, evaluar las competencias existentes, prever la demanda y oferta de empleados, diseñar estrategias de reclutamiento y selección, desarrollar planes de retención y realizar un seguimiento constante del desempeño. Una sólida planificación de Recursos Humanos es esencial para el éxito de cualquier empresa.

- a) Fase de Análisis. La fase de análisis parte del conocimiento exhaustivo de la empresa:
  - Organización general actual.
  - Organización, en detalle, de las grandes áreas de actividad.
  - Funciones de las unidades que constituyen las áreas de actividad.

---

<sup>32</sup> <https://micc-itesz.wixsite.com/talento-humano/planeacion-de-la-gestion-del-talent>

- Funciones de las categorías o grupos laborales que integran dichas áreas.
- Responsabilidades que corresponde a cada nivel estructural por áreas de actividad.
- Políticas y estrategias generales y específicas.

La materialización esta de fase requiere disponer de la siguiente información:

- Organigrama general o básico de la empresa actualizado.
- Organigramas de detalle de cada una de las grandes áreas.
- Manuales de funciones de las unidades organizativas que constituyen dichas áreas.
- Manuales de funciones de las categorías que integran dichas áreas.
- Descripción de todos los puestos de trabajo actuales.
- Inventario de la totalidad de puestos de trabajo existentes.
- Resultados de las valoraciones de los actuales puestos de trabajo.
- Resultados de los principales "ratios"<sup>33</sup> relativos a la plantilla.

b) Fase de Previsión. El objetivo de esta fase es conocer la situación y necesidades de la empresa en el futuro, los cambios organizativos que se producirán y los derivados de la propia actividad empresarial o del sector. El desarrollo de esta fase implica el estudio de los siguientes aspectos:

- Conocer los organigramas previstos.
- Analizar y describir los puestos de trabajo necesarios en ese futuro.
- Valorar dichos puestos.

---

<sup>33</sup> Ratios: Recuento y verificación de plantilla laboral de una organización, desde registro salarial, género, rango de edad, tiempo en empresa, nivel educativo, tipo de contratación, etc. Se utiliza en la mayoría de los reportes de recursos humanos, gestión interna, operación, finanzas y hasta ventas.

- Cuantificar las necesidades de nuevos puestos.
  - Preparar las fuentes de reclutamiento internas o externas.
  - Diseñar los sistemas idóneos de selección de dicho personal.
  - Establecer los planes de formación y desarrollo de los nuevos puestos.
- c) Fase de Programación. En esta fase se establecen la metodología y procedimiento para la realización de estudios indicados en el punto anterior, la prevención de las distintas actividades, en temporalización y el equipo que llevará a cabo toda la planeación.
- d) Fase de Realización. Es la fase en la que se ponen en práctica todas y cada una de las actividades indicadas en las fases anteriores.
- e) Fase de Control. Es el análisis, en el tiempo, de las desviaciones que se van produciendo a lo largo del desarrollo del plan.
- f) Fase de Presentación de Resultados. Información referente a los puestos de trabajo. La planeación eficaz de los recursos humanos realiza una adecuada descripción de los puestos de trabajo de la empresa.

Según lo antes mencionado, existen fases dentro de la planeación estratégica que sirven para mejorar la productividad y eficiencia de personal, reducir costos de contratación y rotación de colaboradores, minimizar la escasez o exceso de personal, las cuales constan de varios aspectos, mismos que deben ser llevados a cabo dentro de la organización para poder organizar cada

actividad que se necesita llevar a cabo para controlar las necesidades de la compañía.

#### *4.2.5.4 Pasos del proceso de la Planeación de Recursos Humanos*

La Planeación de Recursos Humanos consta de cuatro pasos:

1. Determinar la repercusión de los objetivos de la organización en unidades organizativas.
2. Definir las habilidades, conocimientos y número total de empleados (demanda de recursos humanos) necesarios para alcanzar los objetivos de la organización y de los departamentos.
3. Determinar las necesidades adicionales (netas) de recursos humanos a la luz de los recursos humanos actuales de la organización.
4. Desarrollar planes de acción para atender las necesidades previstas de recursos humanos.

Se describe, que, la misión de la Planeación de Recursos Humanos es fundamental para garantizar que una organización cuente con la cantidad y calidad necesaria de personal. Su objetivo principal es anticiparse a posibles problemas relacionados con la falta o el exceso de personal, a fin de asegurar que la organización tenga el talento adecuado en todo momento. La Planeación de Recursos Humanos implica identificar las necesidades de personal en función de los objetivos y metas de la organización, y luego desarrollar estrategias para reclutar, seleccionar y retener a los empleados adecuados.



### **4.3 Enfoques de la Planeación Estratégica<sup>34</sup>**

#### ***4.3.1 Enfoque tradicional***

En sus primeras etapas, la planeación estratégica se centraba en el análisis de recursos y la planificación a largo plazo. Se basaba en un enfoque lineal y jerárquico, con énfasis en la estabilidad y la previsibilidad. Se utilizaban técnicas como el análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) y el análisis PESTEL (Político, Económico, Social, Tecnológico, Ambiental y Legal) para evaluar el entorno y desarrollar estrategias.

#### ***4.3.2 Enfoque orientado a la planeación estratégica***

A medida que las organizaciones enfrentan cambios más rápidos y complejos en su entorno, el enfoque tradicional se vuelve insuficiente. Surgió un enfoque más orientado a la planeación estratégica, que se centraba en la identificación de metas y objetivos claros, así como en la elaboración de planos detallados para lograrlos. Se desarrollaron herramientas como los mapas estratégicos y el cuadro de mando integral<sup>35</sup> para traducir la estrategia en acciones concretas.

#### ***4.3.3 Enfoque orientado a la gestión estratégica***

A medida que las organizaciones reconocieron la importancia de la implementación efectiva de la estrategia, se produjo un cambio hacia un enfoque más orientado a la gestión estratégica. Este enfoque enfatizaba la alineación de la estrategia con los procesos y sistemas organizacionales, así como la monitorización y el control continuo para asegurar el logro de los resultados deseados. Se introdujeron conceptos como la gestión del desempeño y la gestión del cambio para apoyar la

---

<sup>34</sup> <https://www.eumed.net/libros-gratis/2006c/219/index.htm>

<sup>35</sup> Cuadro de mando integral: Es una herramienta de gestión empresarial que se utiliza para medir la situación y evolución de una empresa desde una perspectiva general.

implementación de la estrategia.

#### ***4.3.4 Enfoque basado en la agilidad estratégica***

En respuesta a la creciente volatilidad y complejidad del entorno empresarial, ha surgido un enfoque basado en la agilidad estratégica. Este enfoque reconoce la necesidad de que las organizaciones sean flexibles y adaptables en su enfoque estratégico. Se promueve la experimentación, la innovación y la capacidad de respuesta rápida a los cambios del entorno. Se utilizan herramientas como el pensamiento design think<sup>36</sup> y la gestión del portafolio de proyectos para fomentar la agilidad estratégica.

#### ***4.3.5 Enfoque orientado a la sostenibilidad***

En los últimos años, ha surgido un enfoque cada vez mayor en la sostenibilidad y la responsabilidad social corporativa en la planeación estratégica. Las organizaciones reconocen la importancia de considerar los impactos sociales, ambientales y éticos de sus decisiones estratégicas. Se integran prácticas de gestión sostenible y se establecen objetivos relacionados con la sostenibilidad en la estrategia organizacional.

En resumen, la evolución de la planeación estratégica ha pasado de un enfoque tradicional y lineal a un enfoque más orientado a la gestión y la agilidad estratégica. Se ha ampliado el enfoque más allá de los aspectos estrictamente financieros y se han incorporado consideraciones de sostenibilidad y responsabilidad social corporativa. La evolución continúa a medida que las organizaciones buscan adaptarse a un entorno empresarial en constante cambio.

---

<sup>36</sup> Design think: En términos prácticos el pensamiento de diseño; es una manera de trabajar en grupo que maximiza la creatividad colectiva.

## ***4.3.2 Principales Tendencias de la Planeación Estratégica***

### *4.3.2.1 Planificación ágil*

Esta metodología se enfoca en entregar valor rápidamente y adaptarse al cambio. Se basa en los principios ágiles de desarrollo de software. Las iteraciones cortas conocidas como "sprints" se utilizan para planificar, ejecutar y evaluar el progreso continuamente. Adicionalmente toma prestado de los principios ágiles el concepto de prototipar<sup>37</sup> cambios, ejecutar y hasta entonces expandir o desplegar la estrategia, cuando el "prototipo", plan piloto o experimento ya ha probado que da los resultados esperados.

### *4.3.2.2 Integración de la tecnología*

Desempeña un papel fundamental en el éxito de las iniciativas de digitalización. Se trata del proceso de incorporar a la perfección distintas tecnologías digitales en diversos aspectos de las operaciones, estrategias y cultura de una organización.

### *4.3.2.3 Enfoque en la sostenibilidad*

Para una organización la sostenibilidad hace referencia a un nuevo enfoque con el fin de hacer negocios, debido que al momento de desarrollar sus distintas actividades las empresas deben promover la inclusión de la sociedad, el adecuado uso de los recursos naturales, para las futuras generaciones sin hacer desprecio de la viabilidad económica y financiera de la empresa (Sánchez, 2016).

---

<sup>37</sup> Prototipar: creación de prototipos de diseño en su definición más amplia comprende las acciones para hacer, probar y analizar un prototipo

#### *4.3.2.4 Incorporación de escenarios*

Esta metodología implica la creación y evaluación de numerosos escenarios para comprender los efectos potenciales de varios eventos futuros en una organización. Ayuda a preparar y ayudar a las organizaciones a lidiar con una variedad de futuros potenciales.

#### *4.3.2.5 Planificación participativa*

Es una estrategia que contribuye al empoderamiento de las comunidades en la toma de decisiones, mediante la comunicación interna permanente, reflexiva y con el compromiso colectivo.

#### *4.3.2.6 Centrarse en la cultura organizacional*

Significa valorar y reconocer el papel fundamental que juegan los empleados en el éxito de la empresa. Esto implica la creación de un entorno de trabajo que promueva la motivación, el crecimiento profesional y el bienestar de los empleados.

#### *4.3.2.7 Perspectiva a largo plazo con acciones a corto plazo*

Los objetivos a largo plazo son metas que se desean alcanzar en los próximos meses o años. Establecer este tipo de objetivos le da un propósito al trabajo, ayuda a tomar decisiones y proporciona una gran dosis de motivación diaria en las organizaciones estos se cumplen por medio de acciones a corto plazo que ayudan a alcanzar los objetivos a largo plazo.

#### *4.3.2.8 Integración de la estrategia digital*

Son planes integrales que las empresas desarrollan para utilizar eficazmente los recursos digitales disponibles y aprovechar al máximo las oportunidades en el entorno en línea. Estas estrategias no se limitan solo a la creación de un sitio web o a la presencia en redes sociales, sino que abarcan la optimización de procesos internos, la interacción con los clientes, el análisis de datos y más.

#### *4.3.2.9 Mayor uso de indicadores no financieros*

Medidas, tanto cuantitativas como cualitativas, que se emplean para medir los factores intangibles sobre los que actualmente se sustenta la ventaja competitiva de la empresa (calidad, flexibilidad, innovación, cliente, etc.).

#### *4.3.3.10 Adopción de un enfoque holístico*

Puede mejorar el clima laboral y la relación entre los trabajadores y la empresa. Desarrollo personal y profesional. La consideración de aspectos humanos y culturales puede permitir a los trabajadores desarrollar sus habilidades personales y profesionales.

Las tendencias descritas anteriormente, detallan que en la planeación estratégica existen diferentes e innovadores enfoques, los cuales si son utilizadas adecuadamente, pueden ayudar a planear grandes ideas y actividades a corto plazo, lograr los objetivos estipulados a largo plazo, mejoras en clima laboral de la compañía, reconocer y valorar al personal que trabaja dentro de la misma.

#### **4.4 Determinación de los objetivos de la empresa<sup>38</sup>**

Los planes de recursos humanos se deben basar en los planes estratégicos de la organización. Es decir, los objetivos de aquellos se deben derivar de los objetivos de éstos. Las necesidades específicas de los recursos humanos, expresadas en cantidad y características de los empleados, deben derivarse de los objetivos de la organización en conjunto.

Los objetivos de la organización que son los que le dan una orientación y sentido al igual que a sus miembros tienen que ser expresados en forma de resultados esperados.

El proceso de generación de objetivo comienza con la definición de la misión de la organización, que define la actividad actual y futura de la misma. A partir de esta se elaboran los objetivos y estrategias a largo plazo que posteriormente sirven para elaborar los objetivos a corto plazo. Estos suelen ir ligados a un calendario y se expresan en términos cuantitativos, de ellos se derivan los objetivos de las divisiones y departamentos. Este método de fijación de objetivos organizacionales, de división y departamentales es llamado método en cascada.

##### **4.4.1 Método en cascada**

Esta metodología no adapta la idea de utilizar la metodología Top-Down (Arriba-Abajo) mediante el cual los objetivos van pasándose sucesivamente a los niveles inferiores de la organización. Esta metodología se remonta al 1970 año en que (Royce, 1970) adaptó el significado de la intervención de todos los niveles de gestión en el proceso. Genera durante la planificación, un flujo ascendente y descendente de información. Así se garantiza, además que los objetivos se comuniquen y

---

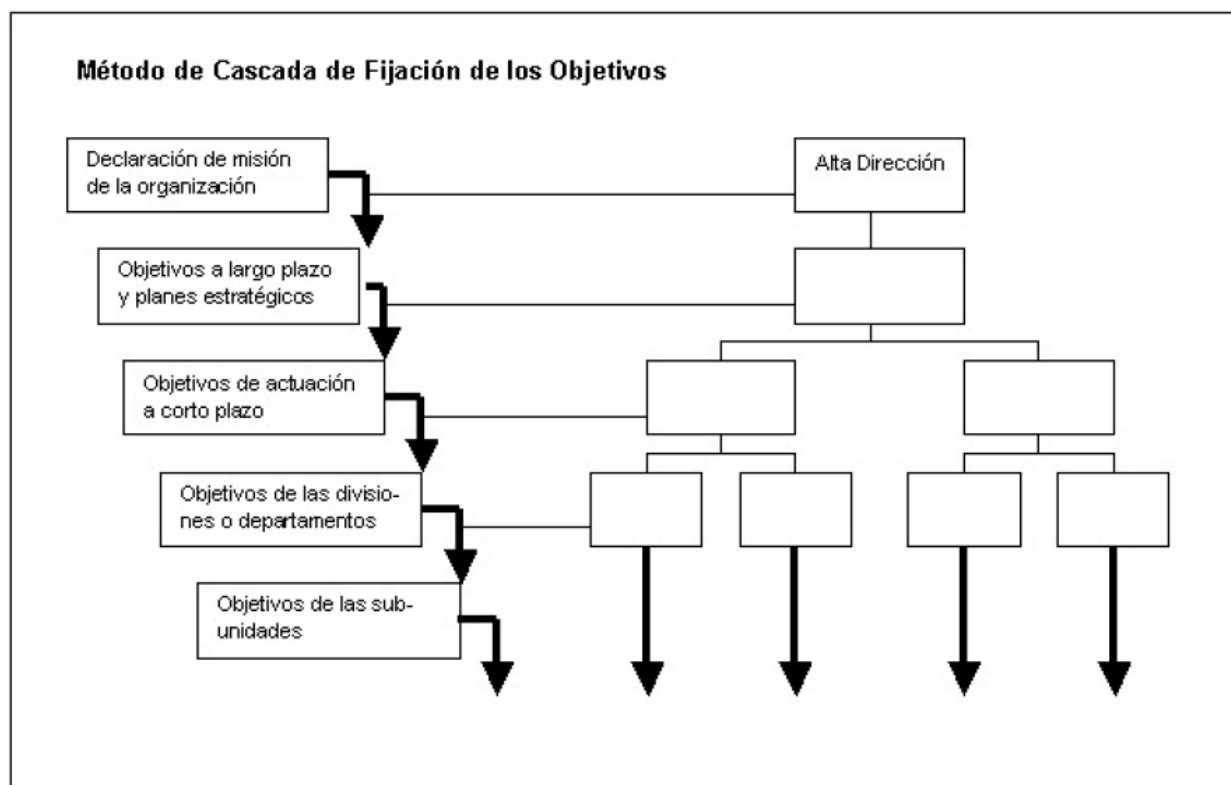
<sup>38</sup> <https://www.eumed.net/libros-gratis/2006c/219/index.htm>

coordinen a todos los niveles de la organización.

Su uso adecuado implica la intervención en el proceso de planificación general tanto de los directores de producción como del departamento de recursos humanos. En las primeras etapas, este departamento puede influir en la fijación de objetivos aportando información sobre los recursos humanos de la organización. Las fortalezas y debilidades que éste haya detectado en el personal pueden influir considerablemente en la orientación general de la organización.

Se muestra a continuación, el método de cascada de fijación de los objetivos de la organización, el cual, muestra la manera correcta de cómo deben ejercerse las metas de la organización, iniciando desde la alta dirección de esta. Toda vez, los objetivos han sido transmitidos jerárquicamente del nivel más alto al más bajo se verán resultados en cada departamento o puesto de trabajo debido a que se comunica lo que se espera que realice cada individuo.

Figura 5. Método de Cascada de Fijación de los Objetivos<sup>39</sup>



#### 4.4.2 Determinación de las Habilidades y Conocimientos Requeridos (demanda)

Una vez que se han definido los objetivos de la organización, sus divisiones y departamentos, los directivos deben determinar las habilidades y conocimientos requeridos para alcanzarlos. La clave no es considerar las habilidades y capacidades de los empleados actuales, sino más bien en determinar las que se requieren. Una base para poder determinar esto es basándose en la descripción de puestos actuales, que ayudan a determinar los requerimientos y conocimientos necesarios. El paso final de esta fase es expresar las habilidades y capacidades necesarias en forma

<sup>39</sup> <https://www.eumed.net/libros-gratis/2006c/219/index.htm>



de tipos y número de empleados. En esta fase se pueden utilizar técnicas estadísticas para la previsión de necesidades de recursos humanos.

#### **4.4.3 *Determinación de las Necesidades Adicionales (netas) de recursos Humanos***

Una vez determinados los tipos y números de empleados necesarios, las estimaciones deben ser analizadas de acuerdo con los recursos humanos actuales y previstos de la organización. Este proceso supone un análisis detallado del personal actualmente empleado y una previsión de los cambios esperados<sup>40</sup>.

Se utilizan en esta fase los inventarios de habilidades e inventarios de personal directivo, las cuales se detallarán a continuación:

- a) **Inventario de habilidades:** La finalidad del Inventario de habilidades es la de reunir la información acerca de los recursos humanos de la organización. Aporta información básica de todos los empleados, desde una lista de los nombres, ciertas características y capacidades de estos. Por su gran aplicación en la toma de decisiones sobre ascensos y traslados, el inventario debe contener información de la cartera de habilidades de cada empleado y no sólo sobre las pertinentes para el puesto actual que éste ocupa.

Según Thomas H. Parten<sup>41</sup>, se tienen siete grandes categorías de información de ese tipo:

1. **Datos personales:** edad, sexo, estado civil.

---

<sup>40</sup> Inventario de recursos humanos: Es una lista de personas que están prestando actualmente sus servicios en la organización, reúnen los requisitos establecidos, lo cual permitirá proporcionar elementos que conocen la organización y de los cuales se conoce la actuación que han tenido en el tiempo que tienen de prestar sus servicios.

<sup>41</sup> Thomas H. Parten: Filósofo inglés considerado uno de los fundadores de la filosofía política moderna.

2. Calificación: educación, experiencia de trabajo, formación.
  3. Calificaciones especiales: pertenencia a grupos profesionales, méritos especiales.
  4. Sueldo e historia laboral: sueldo actual y anterior, fechas de ascensos, empleos ocupados.
  5. Datos de la empresa: datos sobre plan de prestaciones, información sobre jubilación, antigüedad.
  6. Capacidad del individuo: puntuaciones de pruebas psicológicas y otras, información sobre salud.
  7. Preferencias especiales del individuo: localización geográfica, tipo de empleo.
- b) Inventario de personal directivo: Un inventario de gerentes consiste en la información que suministra cada uno acerca de los individuos que puede identificar como candidatos potenciales para ser promovidos a cargos de mayor nivel. Como el tipo de información requerido en relación con el personal directivo difiere a veces del requerido en relación con los restantes empleados, en muchas organizaciones se mantiene un inventario del personal directivo. Además de los datos biográficos, se incluyen breves evaluaciones de la actuación profesional del directivo, de sus fortalezas y debilidades y de su potencial de progreso.

Para los casos de inventarios para cargos gerenciales, se añadirá: responsabilidad del puesto, números de empleados a cargo, presupuesto total a cargo, deberes de los subordinados, tipo de empleados que supervisa, capacitación gerencial recibida, labores gerenciales anteriores, etc. Un inventario de gerentes constituye, por lo tanto, una fuente vital de información para identificar el potencial de los empleados, en cuanto a desempeño, calidad de trabajo, idoneidad para promover, deficiencias detectadas, y detalles que

escapan al listado o formato de promociones que desarrolla el departamento de recursos humanos. De la amalgama<sup>42</sup> de estas técnicas, es que se puede generar un cuadro general de reemplazos potenciales.

#### 4.4.4 *Desarrollo de Planes de Acción*

Una vez que se han determinado las necesidades de recursos humanos se deben desarrollar planes de acción para el logro de los resultados deseados.

Hay cuatro formas básicas de reducir el total de empleados<sup>43</sup>:

1. *Suspensión de contratos*. Esta supone que lo más probable es que el empleado reanude su trabajo en una fecha posterior.
2. *Extinción de contratos*. Esta supone que el contrato del empleado ha sido finalizado, sin posibilidad de que éste reanude su trabajo en una fecha posterior.
3. *Incentivos a la jubilación anticipada*. En este caso la empresa desarrolla planes de incentivo.

---

<sup>42</sup> Amalgama: Unión o mezcla de cosas de naturaleza contraria o distinta.

<sup>43</sup> LEY No. 185. CODIGO DEL TRABAJO. Artículo 41. El contrato individual o relación de trabajo termina:

- a) por expiración del plazo convenido o conclusión de la obra o servicio que dieron origen al contrato;
- b) por muerte o incapacidad permanente del empleador que traiga como consecuencia precisa la terminación de la empresa; o por muerte o incapacidad permanente del trabajador;
- c) por sentencia condenatoria o pena privativa de la libertad del trabajador;
- d) por cesación definitiva de la industria, comercio o servicio basada en motivos económicos legalmente fundamentados y debidamente comprobados por el Ministerio del Trabajo;
- e) por resolución judicial firme cuya consecuencia sea la desaparición definitiva de la empresa;
- f) por terminación del contrato de acuerdo con la ley;
- g) por jubilación del trabajador;
- h) por fuerza mayor o caso fortuito cuando traigan como consecuencia precisa el cierre de la empresa.

4. *Incentivo al abandono voluntario.* Al igual que en el caso anterior también se consideran planes de incentivo.

Entre los ajustes fuera de la reducción del total de empleados, se tiene:

- a) *La reclasificación.* Implica la reducción de la categoría o tareas del empleado, o una combinación de ambas. Normalmente implica una disminución de la remuneración del empleado.
- b) *El traslado.* Esta supone el cambio de destino a otra parte de la organización.
- c) *EL reparto de trabajo.* Con este ajuste se pretende disminuir o limitar las suspensiones y extinciones de contratos mediante la reducción proporcional de las horas de trabajo los empleados.

Los planes de acción deben detallar la sucesión gradual de pasos para la aplicación de los planes de recursos humanos.

#### **4.4.5 *Identificación de áreas claves de Recursos Humanos***

Los pronósticos de requerimientos traducen las causas de la demanda de recursos humanos a cálculos específicos a corto y largo plazo. Las cifras son únicamente un cálculo, para que inicialmente presenten un nivel bajo de precisión. Sin embargo, a medida que se conocen mejor las causas de la demanda y las técnicas de predicción, los cálculos se hacen más precisos.

En el largo plazo, esto significa que los planes son cálculos de necesidades probables. A corto plazo, los planes son más específicos y pueden asumir la forma de un cuadro de contrataciones. Estos cálculos permiten afrontar las necesidades más inmediatas e indirectamente constituyen un instrumento de gran valor para mantener la imagen del departamento en un grado óptimo de eficiencia.

Los cálculos de las necesidades futuras de recursos humanos permiten a las empresas prever que cargos se pueden llenar con los empleados actuales y cuales deben ser suplidos con personal externo. Es decir, que esta información determina la disponibilidad existente de recursos humanos. Para ello, las empresas desarrollan los listados de promociones potenciales donde se resumen los conocimientos y habilidades de los empleados, y proporcionan un instrumento de análisis para la evaluación del potencial con que cuenta la empresa. De igual manera, existen los cuadros de reemplazo potencial, los cuales constituyen una representación visual de las posibilidades específicas de sustitución dentro de una empresa.

Cuando no es posible llenar las vacantes, por no haber disponibilidad de recursos humanos, con promociones internas, por no contar con la(s) persona(s) adecuada(s), o por tratarse de cargos de nivel básico. (puestos clasificados como iniciales, las empresas recurren a fuentes externas de recursos humanos).

#### **4.4.6 Misión**

La declaración de la misión es "una definición duradera del objeto de una empresa que la distingue de otras similares. La declaración de la misión señala el alcance de las operaciones de una empresa

en términos de productos y mercados". Esta responde la pregunta básica que se hacen todos los estrategas: "¿cuál es nuestro negocio?". Un enunciado claro de la misión describe los valores y las prioridades de una organización. Al redactar la misión del negocio, los estrategas se ven obligados a analizar la índole y el alcance de las operaciones presentes, así como a evaluar el posible atractivo de los mercados las actividades en el futuro. La declaración de la misión fija, en términos generales, el rumbo futuro de la organización.

Ciertas investigaciones muestran que cuando las organizaciones cuentan con una declaración formal de su misión obtienen mejores resultados.

Se puede mencionar, que, los objetivos y metas de recursos humanos deben derivarse de los objetivos generales de la empresa y deben estar diseñados para apoyar y contribuir a su éxito. Los planes de recursos humanos deben ser coherentes con los planes estratégicos de la organización para garantizar la alineación y el apoyo mutuo. Al expresar las necesidades de personal en términos de resultados esperados, se puede crear una fuerza laboral que esté alineada con los objetivos y contribuirán al desarrollo positivo de la compañía. Por otro lado, se debe tener una afirmación de misión clara y bien definida, esta puede ser una ventaja para la empresa al proporcionar dirección, coherencia y diferenciación. Sin embargo, su efectividad dependerá de cómo se implemente y se respalde con acciones concretas.

## 4.5 Análisis F.O.D.A<sup>44,45</sup>

- *¿Qué es el análisis FODA?*

El análisis FODA inventado por (Humphrey, 1960) es una técnica que se usa para identificar las fortalezas, las oportunidades, las debilidades y las amenazas del negocio o, incluso, de algún proyecto específico. Si bien, por lo general, se usa muchísimo en pequeñas empresas, organizaciones sin fines de lucro, empresas grandes y otras organizaciones; el análisis FODA se puede aplicar tanto con fines profesionales como personales.

El análisis FODA es una herramienta simple y, a la vez, potente que ayuda a identificar las oportunidades competitivas de mejora. Permite trabajar para mejorar el negocio y el equipo mientras se mantiene a la cabeza de las tendencias del mercado.

### *4.5.1 Análisis del ambiente externo*

La exploración del entorno es la vigilancia sistemática de las principales fuerzas externas que influyen en la organización. En teoría, la planeación de recursos humanos exige integrar el entorno a todas las funciones de la administración de recursos humanos.

Este proceso comienza en la exploración de este, ya que cualquier estrategia deberá ser consistente con las tendencias del medio que pudieran tener impacto en la organización. A su vez, la planeación de recursos humanos debe anticipar el posible impacto de estas estrategias en la administración de los recursos humanos.

Las amenazas y oportunidades externas son dos términos clave para el estudio de la planeación

---

<sup>44</sup> <https://www.eumed.net/libros-gratis/2006c/219/index.htm>

<sup>45</sup> <https://asana.com/es/resources/swot-analysis>

estratégica. Estos términos se refieren a tendencias y hechos económicos, sociales, culturales, demográficos, ambientales, políticos, jurídicos, gubernamentales, tecnológicos y competitivos que podrían beneficiar o perjudicar significativamente a la organización en el futuro.

Las amenazas y las oportunidades están, en gran medida, fuera del control de una organización cualquiera, de ahí el término "externas". Los avances tecnológicos, la biotecnología, los cambios poblacionales, el cambio de valores y actitudes laborales y el aumento de competencia de las compañías extranjeras son algunos ejemplos de amenazas u oportunidades para las organizaciones. Este tipo de cambios está produciendo otro tipo de consumidor y de ahí que se necesiten otros productos, servicios, y estrategias. Otros ejemplos de amenazas y oportunidades serían la aprobación de una nueva ley, la introducción de un producto nuevo por parte de un adversario, una catástrofe nacional o una devaluación de la moneda nacional con respecto al dólar norteamericano. La fuerza de un adversario comercial podría significar una amenaza.

Un postulado básico de la planeación estratégica es que las empresas deben formular estrategias que les permitan aprovechar las oportunidades externas y evitar o disminuir las repercusiones de las amenazas externas. Por consiguiente, para alcanzar el éxito resulta esencial detectar, vigilar y evaluar las oportunidades y amenazas externas. El proceso de la investigación, la recopilación y asimilación de información externa, en ocasiones, se conoce por el nombre de estudio ambiental o análisis de la industria.

Las organizaciones pueden escoger cualquier número de factores ambientales para explorar; las siguientes cinco, son las más vigiladas:



1. Factores económicos, incluyendo las condiciones generales y regionales, así como las tendencias competitivas.
2. Cambios tecnológicos, incluyendo la automatización de la Empresa.
3. Aspectos políticos y legislativos, incluyendo leyes y disposiciones administrativas.
4. Aspectos sociales, incluyendo el cuidado de los niños (guarderías) y las prioridades de educación.
5. Tendencias demográficas, incluyendo edad, composición étnica y analfabetismo.

#### ***4.5.2 Análisis del ambiente interno***

Además de explorar el entorno externo, se debe tener cuidado de explorar su medio ambiente interno. Debido a que las empresas consideran básico para el éxito la cultura orientada a los empleados, realizan auditorías culturales para examinar las actitudes y actividades de la fuerza laboral. En esencia, dichas auditorías comprenden discusiones entre gerentes de alto nivel sobre cómo se difunde la cultura organizacional a los empleados y cómo influir en ella o mejorarla.

La auditoría puede incluir preguntas tales como:

- ¿Cómo emplean los empleados su tiempo?
- ¿Cómo interactúan entre ellos?
- ¿Tienen autoridad?
- ¿Cuál es el estilo predominante de liderazgo de los gerentes?
- ¿Cómo escala el personal dentro de la organización?

Al hacer entrevistas a fondo y hacer observaciones durante cierto lapso, los gerentes pueden aprender sobre la cultura de la organización y las actitudes de los empleados. Las fuerzas y debilidades internas son las actividades que puede controlar la organización y que desempeña adecuada o deficientemente. Las actividades de los departamentos o áreas dan origen a fuerzas y debilidades. El proceso de identificar y evaluar las fuerzas y las debilidades de la organización en las áreas funcionales de un negocio es una actividad vital de la planeación estratégica. Las organizaciones luchan por seguir estrategias que aprovechen las fuerzas y fortalezcan las debilidades internas.

Las fuerzas y las debilidades se establecen en comparación con la competencia. La superioridad o las deficiencias "relativas" representan información muy importante. Por otra parte, los elementos que "están fuera de lo normal" también pueden determinar algunas fuerzas y debilidades. Las fuerzas y debilidades se pueden determinar en comparación con los objetivos de la propia empresa.

Los factores internos se pueden determinar de varias maneras, entre ellas el cálculo de razones, la medición del desempeño y realizar la comparación con períodos anteriores y promedios de la industria. Asimismo, se pueden llevar a cabo diversos tipos de encuestas a efecto de escudriñar<sup>46</sup> factores internos, como serían el ánimo de los empleados, la eficiencia de la producción, la eficacia de la publicidad y la lealtad de los clientes.

### ***4.5.3 Causas de la demanda***

A pesar de que la demanda de recursos humanos se ve influida por muchos retos, generalmente

---

<sup>46</sup> Escudriñar: Examinar, inquirir y averiguar cuidadosamente algo y sus circunstancias.

presenta procesos de cambio en el entorno, en la organización y en la fuerza de trabajo. Estos factores aparecen en los planes a corto y largo plazo.

**Tabla 1. Causas que afectan la demanda futura del personal<sup>47</sup>**

<b>Causas Externas</b>	<b>Causas Internas</b>	<b>Fuerza de Trabajo</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Factores económicos.</li> <li>• Elementos sociales, políticos y legales.</li> <li>• Cambios tecnológicos.</li> <li>• Competencia.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ventas y pronósticos de producción.</li> <li>• Nuevas operaciones, líneas y productos.</li> <li>• Reorganización y diseño de puestos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jubilaciones.</li> <li>• Renuncias.</li> <li>• Despido.</li> <li>• Muerte.</li> <li>• Permisos.</li> </ul>

#### **4.5.4 Desafíos externos**

Las condiciones externas influyen en gran medida en el reclutamiento. Los cambios en la oferta y la demanda de trabajo, o sea las alternativas del mercado de trabajo, son un elemento de primera importancia en este campo. El mercado laboral o el mercado de empleo está conformado por las ofertas de trabajo o empleos hechos por las empresas. En esencia, lo definen las organizaciones y sus oportunidades de empleo. El mercado laboral puede segmentarse por sectores de actividades o por categorías, o por tamaños e incluso por regiones. Cada uno de estos segmentos tiene sus características propias.

<sup>47</sup> <https://www.eumed.net/libros-gratis/2006c/219/index.htm>

Es muy difícil predecir los acontecimientos que se producirán en el entorno organizacional en un corto plazo y más aún en el largo plazo. Como factores externos se pueden considerar también las tendencias del mercado laboral del mundo.

#### ***4.5.5 Decisiones de la organización***

Las principales decisiones de la dirección inciden en la demanda de recursos humanos. El plan estratégico de la organización es la decisión más significativa. Por medio de este plan se fijan los objetivos a largo plazo de la empresa, como la obtención de tasas de crecimiento, el desarrollo de nuevos productos, mercados o servicios. Estos objetivos determinan el número de empleados que serán necesarios en el futuro, así como las características que deben tener.

##### *a) Estrategia de la Empresa.*

Para alcanzar los objetivos a largo plazo determinados en el plan estratégico de la empresa, los especialistas de recursos humanos desarrollan planes que coinciden con el plan estratégico organizacional. A corto plazo, estos planes estratégicos se hacen operativos en forma de presupuestos.

##### *b) Pronóstico de Ventas y Producción.*

Son menos exactos que los presupuestos, pero pueden proporcionar informes más rápidos sobre cambios a corto plazo en la demanda de recursos humanos.

##### *c) Nuevos Proyectos.*

Los nuevos proyectos se reflejan en la demanda cambiante de recursos humanos. Cuando en una

empresa se generan internamente nuevas operaciones, el tiempo necesario para poner en marcha todo el proyecto puede ser suficiente para que se desarrollen planes a corto y largo plazo. Cuando la nueva operación se origina por la fusión o la adquisición de una empresa, es necesario revisar inmediatamente las demandas de recursos humanos, lo que puede originar una nueva organización y nuevos diseños de puestos. Una reorganización así puede alterar radicalmente las necesidades de recursos humanos, el nuevo diseño de puestos hace que se varíen las calificaciones que son necesarias para los nuevos empleados.

d) *Procesos, Productos y Líneas de Producción.*

Las necesidades de personal son una variable dependiente de la demanda estimada del producto o del servicio. La relación entre las dos variables -número de personas y demanda del producto o servicio- está influida por variaciones en la productividad, la tecnología, la disponibilidad de recursos financieros internos o externos y la disponibilidad de personas en la organización.

e) *Políticas de la Empresa.*

En ocasiones, las políticas que fije la empresa pueden ser limitantes considerables de las actividades de reclutamiento. Las políticas de las compañías que afectan el proceso generalmente son:

- *Políticas de promoción interna:* Fijan opción preferencial a los empleados actuales para llegar a determinados cargos, con lo cual las empresas mantienen un inventario actualizado de conocimientos y habilidades, y permite un buen clima laboral. Sin embargo, puede llegar a limitar el ingreso de personas con ideas y perspectivas nuevas.

- *Políticas de compensación:* Las políticas salariales son en ocasiones determinantes para efectuar una efectiva actividad de reclutamiento, ya que permite acceder al mercado laboral de una forma atractiva, o por el contrario limitar opciones.
- *Políticas referentes a los sistemas de contratación:* Las empresas definen contratos a término fijo, indefinido, por obra ejecutada o destajo, etc. Además, pueden optar por subcontratar tareas o recurrir a empleos temporales.
- *Políticas de contratación internacional:* Corresponde a determinaciones propias de las legislaciones de cada país, referentes a la vinculación de personal extranjero.
- *Pronósticos de ventas y metas de la compañía:* Las políticas de reclutamiento deben reflejar las variaciones entre las ventas reales y las previstas por la compañía.
- *Presupuestos relacionados con los costos de reclutamiento y vinculación:* El costo de identificar y atraer candidatos puede en ocasiones ser considerable para la organización.
- *Requerimientos de los cargos:* ¿Qué es lo que realmente requiere cada cargo? ¿Qué expectativas pueden tener los futuros candidatos? ¿Cuáles son las responsabilidades de puesto que se intenta llenar?
- *Ambiente laboral o clima organizacional:* También cuenta la imagen que vende la empresa como una entidad donde es agradable trabajar con incentivos y ventajas que le diferencien

en el mercado laboral. Son de suma importancia los programas de capacitación, servicios generales al personal, etc.

Se concluye, que, el FODA es una herramienta esencial en el proceso de la planeación estratégica que permite a las organizaciones y proyectos identificar sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas tanto en su entorno externo como interno. En el análisis del ambiente externo, se exploran factores económicos, tecnológicos, políticos, sociales y demográficos que pueden impactar la organización, mientras que en el ambiente interno se examinan aspectos como la cultura organizacional, las actividades de los empleados, las fuerzas y debilidades internas. Este proceso de evaluación facilita la formulación de estrategias que permitan aprovechar las oportunidades y fortalezas, mientras se enfrentan y minimizan las amenazas y debilidades. En última instancia, el análisis FODA proporciona una visión integral que guía el desarrollo y la toma de decisiones, tanto a corto como a largo plazo, contribuyendo al éxito y la competitividad de la organización o proyecto.

#### **4.6 Desarrollo de talento humano en las organizaciones<sup>48</sup>**

El desarrollo de talento es el conjunto de iniciativas que se adoptan en una empresa con la intención de promover el crecimiento profesional de su plantilla. Esta estrategia busca capacitar a los empleados para asumir nuevas funciones y crecer dentro de la empresa. Es una estrategia a largo plazo que arranca en el momento mismo de la contratación y se mantiene durante toda la trayectoria del trabajador en la empresa. La formación continua es el pilar básico del desarrollo de talento, pero también se incluyen medidas para mejorar la satisfacción laboral.

---

<sup>48</sup> <https://www.bizneo.com/blog/desarrollo-de-talento/>

#### ***4.6.1 Las dimensiones del desarrollo del talento humano***

Para implementar programas de desarrollo personal en las empresas con éxito resulta indispensable establecer las dimensiones en las cuales se centrará el plan propiamente dicho. Se trata de un conjunto de ítems que incluye tanto aspectos profesionales como personales.

- *Actitud:* La predisposición del trabajador para crecer dentro de la empresa y realizar un pequeño esfuerzo para conseguirlo es imprescindible y cuando no sea positiva, conviene modificarla.
- *Aptitud:* No todos los empleados presentan las mismas facilidades para avanzar en su formación o asumir nuevos roles o responsabilidades. Conviene tenerlo presente para adaptar el plan a cada perfil de trabajador.
- *Vocación:* Los trabajadores tienden a alcanzar más rápidamente su nivel óptimo de desarrollo profesional cuando cumplen funciones que les resultan especialmente atractivas.
- *Motivación:* Vinculado con lo anterior, el desarrollo humano será más intenso y efectivo cuando mayores sean los niveles de motivación de la plantilla.
- *Satisfacción laboral:* Aunque suelen ir de la mano, el desarrollo profesional no siempre se traduce en empleados satisfechos, por lo que conviene no dejar de interesarse por las impresiones y las aspiraciones de la plantilla.



- *Técnicas de aprendizaje:* Es la parte más práctica en cualquier estrategia de desarrollo de talentos de Recursos Humanos e incluye las medidas concretas para formar y capacitar a los empleados.

Los departamentos de Recursos Humanos pueden utilizar numerosas pruebas para medir y valorar el rendimiento de sus trabajadores y comprobar sus competencias y habilidades.

#### ***4.6.2 Beneficios del desarrollo del talento humano***

Fomentar el desarrollo del talento puede deparar interesantes ventajas tanto para las empresas como para los propios trabajadores.

Entre los beneficios más interesantes para las empresas destacan:

- *Repunte de la productividad:* El rendimiento de los empleados tiende a aumentar a medida que estos se desarrollan personal y profesionalmente.
- *Mayor capacidad de retención del talento:* La apuesta por el desarrollo de los trabajadores suele traducirse en un menor índice de rotación laboral.
- *Reducción de costes:* Al promover el talento propio, se recurre con menos frecuencia a la contratación o a la externalización de funciones.
- *Transiciones más rápidas:* Los relevos dentro de la empresa son más ágiles y causan menos trastornos por la formación continua de los trabajadores.

- *Mejora de la imagen de marca empleadora:* La empresa capta talento con mayor facilidad al reforzarse su imagen como compañía empleadora.

Los empleados, por su parte, pueden beneficiarse de aspectos como:

- *Posibilidades de promoción:* El desarrollo de talento puede integrarse dentro de los planes de carrera para motivar a los empleados con mayores posibilidades de promoción interna.
- *Mayor rendimiento laboral:* Beneficia tanto a la empresa como al empleado porque este ve cómo puede cumplir sus tareas de manera más eficaz.
- *Mejora de la motivación y satisfacción laboral:* Invertir en el desarrollo de talento de los trabajadores provoca que estos reconozcan la confianza que la empresa deposita en ellos y se sientan más motivados y satisfechos.
- *Mejora del clima laboral:* La mayor satisfacción laboral comporta, a su vez, una reducción de la conflictividad entre compañeros y una mejora generalizada del clima de trabajo.

#### ***4.6.3 Plan del desarrollo del talento humano***

No es ningún secreto que la implementación de programas de desarrollo personal en las empresas puede crear compañías más competitivas y con mayor cohesión interna. Pero para llegar a este punto, resulta preceptivo cumplir con todas las fases del plan de desarrollo humano.

#### ***4.6.4 Planificación***

La gestión de los Recursos Humanos de la empresa debe planificarse en base a un horizonte temporal debidamente definido. Solo así podrán alinearse los recursos humanos disponibles, los objetivos corporativos y las medidas para promover el desarrollo humano dentro de la organización. Se trata, en definitiva, de marcar el rumbo a seguir.

#### ***4.6.5 Análisis de los equipos humanos***

Estrechamente vinculado con la primera fase, el segundo paso comporta un análisis detallado de las características de la plantilla disponible. Esto es imprescindible para conocer el punto de partida y promover las acciones más recomendables de acuerdo con los objetivos de la empresa.

#### ***4.6.6 Evaluación del rendimiento***

Evaluar el desempeño de los trabajadores es necesario para comprobar si estos están alcanzando su nivel óptimo de desarrollo profesional y si, por lo tanto, necesitan el plan de desarrollo del talento humano o si ya están en él comprobar si está dando los resultados deseables. El software de evaluación del desempeño permite valorar si el rendimiento laboral ha mejorado desde la puesta en marcha de las acciones formativas, así como identificar que empleados necesitan desarrollarse con un software de gestión de talento humano. También puede ser un buen termómetro para decidir si el talento interno es suficiente para asumir nuevos proyectos o si es recomendable optar por la incorporación de profesionales especializados.

#### ***4.6.7 Formación***

El desarrollo continuo del talento humano requiere de la puesta en marcha de las acciones

formativas más recomendables para cada empleado o proyecto. No es infrecuente que sea el propio trabajador quien reconozca sus carencias formativas. El software de formación ofrece múltiples posibilidades para formar a los empleados de acuerdo con las necesidades de la empresa o sus propias inquietudes.

#### ***4.6.8 Reclutamiento (Si procede)***

En determinadas ocasiones, la consecución de los objetivos previstos requerirá de la incorporación de talento que actualmente no está disponible en la empresa. En este caso, convendrá que los criterios de selección de personal estén debidamente alineados con el plan de desarrollo humano.

El software de reclutamiento y selección puede ayudar a cubrir este proceso de manera ágil, rápida y efectiva. Para ello, se procede al rastreo de decenas de fuentes de reclutamiento y a una criba curricular personalizada de las candidaturas recibidas, entre otras funciones.

#### ***4.6.9 Reconocimiento y retención del talento***

Evidentemente, la existencia de incentivos es siempre un poderoso argumento para promover un mejor rendimiento laboral y un mayor interés en crecer profesionalmente. Los programas de reconocimiento a empleados serían la culminación de cualquier estrategia de desarrollo del talento humano.

Por un lado, los empleados observan cómo les ayudan a formarse en las competencias que necesitan para encajar en la entidad; por otro, comprueban que si cumplen con las expectativas serán recompensados y tendrán oportunidades de ascender.

El reconocimiento a los mejores empleados también contribuye a reforzar la capacidad de la empresa para retener el talento, especialmente en los puestos de mayor responsabilidad y que son más difíciles de reemplazar. Con ello se fomenta, además, una cultura empresarial que se sustenta sobre la promoción interna.

En conclusión, se puede decir que el desarrollo de talento humano es una estrategia esencial para las empresas que buscan promover el crecimiento profesional de su personal. Abarca desde la contratación hasta la trayectoria completa del empleado, enfocándose en la formación continua y la mejora de la satisfacción laboral.

Este proceso se apoya en diversas dimensiones, como la actitud, aptitud, vocación, motivación, satisfacción laboral y técnicas de aprendizaje. Al implementar programas de desarrollo del talento humano, tanto las empresas como los empleados pueden cosechar una serie de beneficios significativos.

Para las empresas, estos beneficios incluyen un aumento en la productividad, una mayor retención del talento, la reducción de costos, transiciones más fluidas y una mejora en la imagen de marca empleadora. Por otro lado, los empleados pueden experimentar mayores oportunidades de promoción, un mejor rendimiento laboral, mayor motivación y satisfacción, y un ambiente laboral más positivo.

## **4.7 Estrategias de comunicación interna<sup>49</sup>**

### **4.7.1 ¿Qué es la comunicación interna?**

La comunicación interna, también llamada comunicación organizacional o corporativa, ayuda a configurar los procesos al interior de las empresas y a optimizar y dirigir los mensajes de las organizaciones con sus públicos.

En cualquier organización, los equipos dependen de mensajes claros y una comunicación direccionada para cumplir con los objetivos trazados.

Con estrategias de comunicación interna se puede lograr que la empresa gane eficiencia y calidad en los resultados. De hecho, las empresas con una comunicación interna muy eficiente tienen un 47% más de rentabilidad.

La comunicación interna posee carácter social, porque vincula personas con diferentes roles dentro y fuera de la empresa. Al mismo tiempo, el aspecto técnico de la comunicación organizacional gestiona el flujo de información dentro de la organización, así como entre ésta y su entorno.

### **4.7.2 Beneficios estratégicos de comunicación interna**

Una comunicación interna eficiente contribuye a que la empresa pueda generar mejores estrategias y, por ende, obtener resultados satisfactorios. Además, obtienes los siguientes beneficios:

- Una comunicación interna efectiva contribuye a mejorar la relación entre los colaboradores; lo que ayuda a solucionar y disminuir los conflictos.

---

<sup>49</sup> <https://www.zendesk.com.mx/blog/estrategias-de-comunicacion-interna/>

- Motiva a los trabajadores a alcanzar sus objetivos y demuestra interés en sus opiniones.
- Permite reconocer los logros de los trabajadores, aumentando su motivación y compromiso. De acuerdo con un estudio, “las organizaciones que consiguen generar un mayor nivel de compromiso por parte de sus empleados son capaces de incrementar en un 50% la lealtad de sus clientes”.
- Agiliza los procesos y contribuye a aumentar la productividad de los miembros de la empresa.

#### **4.7.3 Estrategias de comunicación interna**

Elegir los canales de comunicación interna es una tarea muy importante. De acuerdo con un estudio, el 74% de los empleados tiene la sensación de que se está perdiendo las noticias de la empresa. Si se está ante el desafío de mejorar la comunicación interna y optimizar los canales de información, a continuación, algunas estrategias que pueden resultar útiles:

- *Fomentar las interacciones:* El primer paso hacia una estrategia de comunicación interna es el diálogo abierto entre directivos, independientemente de su cargo. Esto es importante para todos, ya que permite que se sientan más cómodos y compartan sus opiniones, preguntas e inquietudes. Este tipo de comunicación estratégica puede llevarse adelante durante reuniones virtuales o cara a cara, con una frecuencia semanal o mensual.
- *Alineación de expectativas:* Además de incentivar o dialogar entre la organización y los empleados, es fundamental que todos los colaboradores sepan lo que la empresa espera de ellos. Por tanto, es necesario presentar los principales objetivos, normas y políticas de la organización y reforzar todo su trabajo, manteniendo el diálogo con sus gestores directos.

- *Utilizar diferentes canales de comunicación:* Tener en cuenta si el equipo de trabajo es presencial o remoto para así elegir los canales de comunicación interna más adecuados para la situación actual. Para equipos presenciales se recomiendan reuniones, chat interno, teléfono, etc., ahora bien, para equipos remotos pueden ser videoconferencias, mensajería, correos electrónicos, redes sociales corporativas, etc.
- *Ser conciso con el mensaje:* Actualmente se recibe mucha más información de la que se puede manejar. Por tanto, es importante direccionar esta información de forma asertiva para que sea parte de la estrategia de comunicación interna. Divulgar la información que se estime pertinente de forma clara y concisa, para facilitar su efectiva recepción.
- *Verificar la comunicación:* Un mensaje enviado no es necesariamente un mensaje recibido. Por lo tanto, para asegurarse de que todos los que necesitan cierta información la conozcan, se debe de revisar.

#### **4.7.4 Importancia de la comunicación interna<sup>50</sup>**

Siempre hay comunicación entre la empresa con sus colaboradores: un cambio de equipos, nuevo mobiliario, las constantes fallas del servidor, la ausencia de un gerente; cualquier cosa comunica. Aún sin un canal establecido, todas las situaciones que ocurren dentro de la organización son percibidas por los trabajadores; pero sin una estrategia adecuada, el mensaje puede malinterpretarse o incluso transformarse en algo negativo.

---

<sup>50</sup> <https://blog.hubspot.es/marketing/comunicacion-interna-en-empresas>



Igual que una comunicación externa (dirigida hacia los clientes), la comunicación interna debe ser estratégica, es decir, tener objetivos, tácticas para alcanzarlos y resultados medibles.

La comunicación interna es importante para integrar equipos y ayuda a alinearlos con los objetivos del negocio, mejora los flujos de trabajo, genera ambientes agradables y proactivos (por lo que la empresa gana en productividad), contribuye a la percepción positiva de marca hacia el interior y convierte a los trabajadores en embajadores que hablan bien de la organización.

Otra ventaja es que la comunicación interna optimiza el onboarding<sup>51</sup> de los nuevos colaboradores, permite contar con una plantilla laboral estable y disminuir el absentismo<sup>52</sup> y la rotación de personal.

#### **4.7.5 Objetivos de la comunicación interna**

A través de la comunicación interna se puede alcanzar un ambiente laboral eficiente y relaciones sanas entre los colaboradores de la empresa. A continuación, se detallan las metas más comunes de la comunicación interna:

- *Emitir información valiosa de la empresa:* Este es el objetivo principal. Al difundir constantemente información sobre la organización, se generan beneficios para los colaboradores, los procesos, la empresa y los clientes.
- *Contar con diversos canales de comunicación:* Hay que entender el perfil de los

---

<sup>51</sup> Onboarding: Es una práctica que busca acelerar la incorporación del capital humano a la institución o empresa. Está centrado en la orientación de los nuevos colaboradores a fin de ayudarles a adaptarse y adentrarlos al 100% a la cultura empresarial.

<sup>52</sup> Ausentismo: se refiere a la ausencia o abandono del puesto de trabajo y a los deberes aparejados al mismo.

colaboradores para saber cuáles son los canales de comunicación que se pueden usar. Uno de los propósitos de la comunicación interna es precisamente afinar estos canales y abrir otros para obtener una mejor interacción con los trabajadores.

- *Optimizar información entre áreas:* Mediante la comunicación interna se puede optimizar y fortalecer el flujo de información entre los diferentes departamentos, áreas, equipos, sucursales, etc.; de tal forma que todos estén en sintonía y alineados hacia los objetivos de negocio.
- *Mejorar las relaciones entre colaboradores:* Cuanto mejor sea el ambiente laboral y las interacciones entre compañeros, mayor será el nivel de productividad y de engagement<sup>53</sup> con la organización.
- *Retener el talento valioso:* Cada vez es más difícil retener a las personas que son valiosas para una organización. Cuando se generan estrategias de comunicación interna se contribuye a crear lazos de fidelidad; si el colaborador está a gusto, se lo pensará dos o tres veces antes de tomar la decisión de cambiar de trabajo.
- *Contribuir con la capacitación de los trabajadores:* Las técnicas y canales de comunicación interna pueden ser explotados para educar y capacitar a los colaboradores, no solamente en lo que tiene que ver con su puesto o área laboral, sino en otros aspectos de la vida.

---

<sup>53</sup> Engagement: Compromiso de empleados.

- *Mejorar la calidad de vida de los colaboradores:* Si la comunicación interna es proactiva, es decir, no solamente informativa, sino que genera acciones en favor de los trabajadores se estará fomentando una mejor calidad de vida en las personas que forman la organización.
- *Promover el conocimiento para generar identidad de marca:* Cuando se generan contenidos específicos para circulación interna, se estará promoviendo una identidad de marca entre los colaboradores.
- *Integrar a los trabajadores:* Se podrá incorporar más fácilmente a los empleados nuevos e involucrarlos con los valores corporativos, sus propósitos y las acciones que lleva a cabo la compañía.
- *Participación de los trabajadores en las actividades de la empresa:* Otro de los objetivos de la comunicación interna es que los colaboradores concurren en las actividades de la compañía (eso abarca aquellas que están relacionadas con la operación, así como las acciones de participación social o las dinámicas específicas de compañerismo y ambiente laboral sano).

#### **4.7.6 ¿Cómo crear un plan de comunicación interna?**

- *Convocar a las áreas de la empresa:* El primer paso para crear un plan de comunicación es lograr el consenso con todas las áreas respecto a la necesidad de contar con este documento o, en su defecto, actualizar el plan. Para ello, es necesario escuchar a los

responsables de cada área. ¿Qué necesidades tienen? ¿Qué aspectos de su trabajo deben comunicar a otras áreas? ¿Qué temas les interesa monitorear? ¿Cuáles son los mejores formatos para que la comunicación sea asertiva? Estas son algunas de las preguntas que en una primera sesión se deberían responder en conjunto.

- *Evaluar la estrategia actual de comunicación:* Las estrategias de comunicación tienden a volverse obsoletas con el tiempo. Esto ocurre de forma paulatina, conforme pasa el tiempo. O bien, puede suceder que la dirección implemente cambios en la estructura organizativa de la empresa, con lo cual se requiera una actualización del plan de comunicación para mantenerse al tanto con la forma en que trabaja cada área. Sea cual fuere el caso, es importante evaluar el plan de comunicación de forma periódica. De este modo, es posible hacer un sondeo de qué aspectos funcionan adecuadamente y cuáles pueden mejorar.
- *Definir los aspectos de cada área que debe comunicarse:* Entender el objetivo del plan de comunicación permitirá a todos los implicados en su diseño definir apropiadamente los aspectos que cada área debe comunicar a las otras para garantizar el flujo de información. Además de esto, es muy importante acordar un plazo de implementación del plan, así como los instrumentos de evaluación más adecuados.
- *Diseñar la estructura del plan de comunicación:* En términos generales, esta es la estructura de un plan de comunicación: Resumen ejecutivo: descripción de lo que trata el documento; Contexto: análisis de la situación actual de la organización; Objetivos: metas que serán la guía para una comunicación de calidad; Estrategias: tácticas de

comunicación, tanto generales como específicas; Instrumentos comunicativos: los instrumentos puntuales que se utilizarán; Presupuesto: cantidad de dinero que se dispone para implementar el plan; Calendario: fechas para las comunicaciones y eventos; Responsabilidades: roles y responsabilidades de cada área y el encargado de llevar a cabo las tareas y Métricas: indicadores para evaluar las acciones del plan.

- *Difundir el plan en todas las áreas:* Una vez estructurado y definido cada aspecto del plan de comunicación interna, es momento de compartirlo con los responsables de su aprobación en cada área. De ser posible, se agenda una reunión con todos ellos para que externen sus dudas y comentarios. Esto es de mucha utilidad al momento de afinar los detalles del plan. Las modificaciones al plan deberían hacerse de manera que no afecten las fechas de implementación. Una vez aprobado, es momento de difundir el plan a través de los canales indicados.

En conclusión, la comunicación interna es un componente fundamental en cualquier organización, ya que facilita la configuración de procesos, optimiza el flujo de mensajes y contribuye a alcanzar los objetivos corporativos. La implementación de estrategias eficientes de comunicación interna puede generar una serie de beneficios tanto para la empresa como para los empleados.

Entre los beneficios estratégicos más destacados se encuentran la mejora de las relaciones entre colaboradores, la motivación para alcanzar objetivos, el reconocimiento de logros, la agilización de procesos y la mejora en la productividad. Estos beneficios se traducen en una mayor rentabilidad para la empresa y un ambiente laboral más satisfactorio y proactivo para los empleados.

Para lograr una comunicación interna efectiva, es importante elegir los canales adecuados y fomentar el diálogo abierto entre directivos y empleados. Además, se deben establecer objetivos claros, alinear expectativas, utilizar mensajes concisos y verificar la comunicación para asegurar su efectividad.

#### 4.8 Cambio Organizacional<sup>54</sup>

(Jackson, 2023) Describe al cambio organizacional como la estrategia para satisfacer la necesidad de un cambio. Esta necesidad se basa en la visión de la organización para que haya un mejor desempeño administrativo, social, técnico y una evaluación de mejoras.

Para poder tener el conocimiento de cuándo hacer cambios en la organización se necesita tener una buena planeación, tener bien identificado cuáles son sus defectos, identificar problemas y errores que la organización sufre, y tener reflejado un enfoque de las consecuencias del cambio a producir.

Para efectuarlos se requiere responder a las preguntas:

- ¿Por qué cambiar?
- ¿Para qué cambiar?
- ¿Cuál es la dirección del cambio?

---

<sup>54</sup>[https://es.wikipedia.org/wiki/Cambio\\_organizacional#:~:text=El%20cambio%20organizacional%20es%20la,y%20una%20evaluaci%C3%B3n%20de%20mejoras](https://es.wikipedia.org/wiki/Cambio_organizacional#:~:text=El%20cambio%20organizacional%20es%20la,y%20una%20evaluaci%C3%B3n%20de%20mejoras).

#### ***4.8.1 Pasos para el cambio organizacional (Robbins, 2013)***

- *Evaluación del entorno:* Identificar los cuatro factores del entorno que son mayormente responsables de estimular el cambio organizacional: los clientes, la tecnología, los competidores y los trabajadores. Otros factores que podrían ser una presión para que las organizaciones cambien son la globalización, los avances tecnológicos y las acciones de grupos de interés importantes, como serían los accionistas, las autoridades reguladoras, los sindicatos y los grupos de acción política.
- *Determinar la brecha de desempeño:* Una brecha de desempeño se refiere a la distancia que separa lo que la organización está haciendo de lo que quiere hacer. Cuando los administradores determinan la brecha de desempeño, pueden presentar una respuesta clara a la pregunta ¿Qué anda mal?
- *Diagnóstico de los problemas de la organización:* El objeto del diagnóstico de la organización es identificar la naturaleza y el grado de los problemas, para obtener conocimiento de las razones que explican las brechas del desempeño, antes de tomar medidas. Esto responde a la pregunta ¿Por qué hay brechas del desempeño?
- *Articular y comunicar una visión del futuro:* Los esfuerzos por producir un cambio que tenga éxito, están guiados por una visión clara del futuro. Mientras los líderes no hayan formulado una visión clara y convencido a otros de que se unan a esa visión, no podrán generar el entusiasmo ni los recursos que se necesitan para un cambio cultural de gran escala.

- *Desarrollar un plan de acción:* Si bien las inversiones en la planeación a menudo producen mejoras significativas en la productividad, muchas empresas inician actividades para producir un cambio significativo sin un plan de acción inmediato integrado.
- *Anticipar y reducir la resistencia.*
- *Monitoreo del cambio:* A medida que se desarrolla el proceso del cambio, los administradores deben monitorear las reacciones de los empleados y también los resultados. Deben vigilar las medidas del estrés de los empleados, la satisfacción del cliente, el desarrollo de nuevos productos, la participación de mercado, la rentabilidad y otros resultados a efecto de poder evaluar las consecuencias de corto plazo y también las de largo plazo.

#### **4.8.2 Resistencia al cambio**

Puede manifestarse de diversas maneras y en distintos niveles de análisis, tanto individual, grupal u organizacional. De esta manera podemos mencionar ocho formas primarias de resistencia que se dan en los niveles de análisis antes mencionados, ellas son:

1. Confusión: Cuando este se hace presente resulta dificultosa la visualización del cambio y de sus consecuencias.
2. Crítica inmediata: Ante la simple sugerencia de cualquier cambio se demuestra una negación hacia la misma, sin importar la propuesta.



3. *Negación*: Existe una negación a ver o a aceptar que las cosas son diferentes.
4. *Hipocresía*: Demostración de conformismo hacia el cambio cuando en realidad interiormente se está en desacuerdo.
5. *Sabotaje*: Acciones tomadas para inhibir o matar al cambio.
6. *Fácil acuerdo*: Existe un acuerdo sin demasiada resistencia sobre el cambio, aunque no hay compromiso en dicho acuerdo.
7. *Desviación o distracción*: Se evade el cambio en sí, pensando que tal vez de esa forma sea olvidado.
8. *Silencio*: No permite que el individuo promueva nuevos métodos de trabajo o de organización. La transición resulta ser siempre difícil.

#### ***4.8.3 Tácticas para superar la resistencia al cambio***

Existen ocho tácticas que pueden ayudar a los agentes a manejar la resistencia al cambio:

1. *Educación y comunicación*: Comunicar la lógica de un cambio ayuda a reducir la resistencia de los empleados en dos niveles. En primer lugar, combate los efectos de la mala información y de una comunicación deficiente. En segundo lugar, la comunicación ayuda a vender la necesidad de un cambio al presentarla de forma adecuada.

2. *Participación:* Es difícil que los individuos se resistan a una decisión de cambio en la que han participado. Al suponer que los participantes cuentan con la pericia para hacer una contribución significativa, su participación puede reducir la resistencia, lograr un compromiso y aumentar la calidad de la decisión de cambiar.
3. *Crear apoyo y compromiso:* Cuando los individuos experimentan altos niveles de temor y ansiedad, la orientación y la terapia psicológica, la capacitación para desarrollar nuevas habilidades o un permiso breve con goce de sueldo, podrían facilitar el ajuste. Cuando los gerentes o los empleados manifiestan un débil compromiso emocional con el cambio, tienden a favorecer el status quo<sup>55</sup> y a resistirse.
4. *Desarrollo de relaciones positivas:* El personal se muestra más dispuesto a aceptar los cambios si confía en los gerentes que los llevarán a cabo, como, por ejemplo: un estudio encuesta a empleados de una gran corporación inmobiliaria de los Países Bajos que estaba atravesando un proceso de fusión. Aquellos que tenían una relación más positiva con sus supervisores, y que sentían que el ambiente laboral apoyaba su desarrollo, se mostraron mucho más positivos con respecto al proceso de cambios.
5. *Implementar los cambios con justicia:* Una forma en que las organizaciones pueden reducir el impacto negativo del cambio consiste en asegurarse de que este se realice de forma justa. La justicia procedimental es especialmente importante cuando los empleados perciben que un resultado es negativo.

---

<sup>55</sup> Status quo: Es el estado de cosas de un determinado momento.

6. *Manipulación y cooptación:* La manipulación se refiere a ocultar los intentos de ejercer influencia. Distorsionar los hechos para hacer que parezcan más atractivos, retener información y crear falsos rumores para hacer que los individuos acepten un cambio son ejemplos de manipulación. La cooptación, por otro lado, combina la manipulación y la participación; busca comprar a los líderes de un grupo en resistencia al darles un papel clave, buscando su consejo, no para tomar una mejor decisión sino para obtener su respaldo.
  
7. *Seleccionar personas que aceptan el cambio:* Las investigaciones sugieren que la estabilidad para aceptar y adaptarse fácilmente al cambio se relaciona con la personalidad; algunas personas simplemente tienen actitudes más positivas hacia el cambio que otras. Esos individuos están abiertos a las experiencias, adoptan una actitud positiva hacia el cambio, están dispuestos a correr riesgos y tienen un comportamiento flexible.
  
8. *Coerción:* La última táctica de la lista es la coerción, es decir, la aplicación de amenazas o de la fuerza directa sobre las personas que se resisten. Si la gerencia realmente estuviera determinada a cerrar una planta de manufactura cuyos empleados no acceden al recorte de personal, entonces estaría utilizando la coerción.

En resumen, el cambio organizacional es una estrategia crucial para adaptarse a las demandas del entorno y mejorar el desempeño de la empresa. Sin embargo, para implementar cambios de manera efectiva, es necesario seguir un proceso planificado y considerar diversas tácticas para superar la resistencia al cambio.

El cambio organizacional implica una serie de pasos interconectados para adaptar la gestión del talento a las necesidades cambiantes de la organización y del entorno. Esto puede incluir la evaluación del entorno interno y externo, la identificación de brechas de desempeño, el desarrollo de un plan de acción detallado, la comunicación efectiva de la visión de cambio, la implementación progresiva del cambio, y la evaluación y ajuste continuos del proceso.

Este proceso requiere una comunicación abierta y transparente, así como la participación activa de los empleados en todas las etapas. Al integrar el cambio organizacional en la planificación estratégica de recursos humanos, las empresas pueden mejorar su capacidad para reclutar, retener y desarrollar talento, lo que a su vez contribuye al logro de los objetivos estratégicos de la organización.

El proceso de cambio organizacional implica varios pasos, que van desde la evaluación del entorno y la determinación de la brecha de desempeño hasta el desarrollo de un plan de acción y el monitoreo continuo del cambio. Es fundamental articular una visión clara del futuro y comunicarla de manera efectiva para obtener el apoyo de todos los involucrados.

## **5. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS**

### **5.1 Análisis**

Según la investigación, el análisis de esta comienza con referencias a Sócrates y Sun Tzu, demostrando que los conceptos de estrategia y planificación no son exclusivos del ámbito empresarial moderno, sino que tienen sus raíces en la antigüedad y fueron aplicados en contextos militares y filosóficos.

Se evidencia cómo a lo largo del tiempo, desde los primeros estudios modernos hasta la actualidad, el concepto de estrategia ha ido evolucionando y adaptándose a los cambios en el entorno empresarial y social. Desde las teorías del juego de Morgenstern hasta las obras de Peter Drucker y Alfred Chandler, se observa una progresión en la comprensión y aplicación de la estrategia en el ámbito empresarial.

Se subraya el papel crucial de los recursos humanos en la estrategia empresarial, así como la evolución de la gestión de recursos humanos hacia un enfoque más estratégico y centrado en el talento humano. Se mencionan los cambios en el entorno empresarial y el reconocimiento del valor estratégico de los recursos humanos como impulsores de esta evolución.

Se destaca la necesidad de adaptación de las estrategias empresariales a medida que cambian las circunstancias del entorno. El análisis señala que la rapidez del cambio tecnológico, la globalización y otros factores han hecho que la planificación a largo plazo sea cada vez más difícil y menos efectiva. En su lugar, se enfatiza la importancia de la adaptabilidad y la flexibilidad en la planificación estratégica moderna.

Según (Tomasini, 1989) resalta la importancia de la colaboración y la vigilancia continua del entorno empresarial como elementos clave en la planificación estratégica moderna. Se reconoce que las empresas ya no pueden operar de manera aislada y deben adaptarse rápidamente a las nuevas circunstancias y aprovechar las oportunidades que surjan.

Se destaca cómo el concepto de planeación estratégica ha evolucionado con el tiempo, pasando de un enfoque centrado en la previsión a largo plazo a uno más dinámico y adaptable. Se hace hincapié en la importancia de la acción y la implementación efectiva de la estrategia, así como en la necesidad de un enfoque integrado que abarque tanto la planificación como la implementación.

Según (Chandler, 2012) establece una definición clara de la planeación como la función que establece el curso concreto de acción de una organización, cumplir metas y objetivos, así como su clasificación en diferentes tipos según varios criterios como la clase de plan, los fines del plan y el uso del plan. Esta claridad en la definición y clasificación permite una comprensión más profunda de la naturaleza y la función de la planeación en las organizaciones.

Se observa como el pensamiento estratégico ha evolucionado a lo largo del tiempo, desde las propuestas iniciales de Alfred D. Chandler hasta las contribuciones posteriores de Dan E. Schandel y Charles W. Hofer. Esta evolución demuestra la importancia continua de la estrategia en el ámbito empresarial y cómo ha sido abordada y refinada por diferentes autores a lo largo del tiempo.

La planeación estratégica muestra su importancia continua en el mundo empresarial contemporáneo, así como la evolución de su pensamiento y práctica a lo largo del tiempo. Se

resalta la necesidad de una comprensión clara de los conceptos y procesos involucrados en la planeación estratégica, así como la flexibilidad y adaptabilidad para enfrentar los desafíos y aprovechar las oportunidades en un entorno empresarial dinámico.

Se presenta un modelo general del proceso de planeación estratégica, destacando los componentes clave como la identificación de la misión, objetivos y estrategias de la organización. Este modelo proporciona una guía clara para formular, implementar y evaluar estrategias en una organización, destacando la importancia de la flexibilidad y la adaptabilidad en un entorno empresarial en constante cambio.

Se destaca la necesidad de considerar al personal como un activo estratégico en la planeación empresarial. El recurso humano no debe ser visto solo como una fuerza laboral, sino como una herramienta competitiva que puede afectar significativamente el éxito de la organización. Asimismo, se subraya la importancia de integrar la planificación estratégica de la empresa con la planificación de recursos humanos. Esto implica alinear las estrategias de recursos humanos con los objetivos y metas de la organización, asegurando que haya una relación recíproca e interdependiente entre ambas áreas.

Se enfatiza que el proceso de planeación estratégica es dinámico y continuo, y que los cambios en un componente pueden requerir ajustes en otros componentes. Esto subraya la importancia de un enfoque ágil y receptivo en la planificación estratégica, así como la necesidad de revisar y actualizar constantemente la estrategia en función de los cambios en el entorno y las condiciones internas de la organización.

(Sánchez, 2016) indica que para lograr la sostenibilidad en una organización se deben llevar a cabo los enfoques adecuados para la misma, esto ayudará a concretar negocios y desarrollar distintas actividades dentro de la sociedad.

Los planes de recursos humanos deben derivarse directamente de los objetivos estratégicos de la organización. Esto asegura que las acciones y estrategias relacionadas con el capital humano estén alineadas con la dirección general de la empresa. Los objetivos de la organización deben expresarse en forma de resultados esperados, lo que proporciona una orientación clara y tangible para todos los miembros de la organización. Esto facilita la comprensión de los objetivos y ayuda a mantener el enfoque en los resultados deseados.

El proceso comienza con la definición de la misión de la organización, que establece su actividad actual y futura. A partir de la misión, se desarrollan los objetivos y estrategias a largo plazo, que luego se desglosan en objetivos a corto plazo. Este enfoque en cascada garantiza una conexión coherente entre los diferentes niveles de la organización y asegura que cada nivel contribuya a la consecución de los objetivos generales.

Según (Parten, 2004) son necesarias siete características básicas para reunir las habilidades del personal que labora en la organización y así contar con un inventario de este, es de suma importancia contar con estos datos debido a que con ellos obtenemos una base de datos y toda la información necesaria para trámites del personal de la organización.



Según (Royce, 1970) el método en cascada promueve la cohesión organizacional y mejora la capacidad de la empresa para alcanzar sus metas estratégicas y operativas.

La conexión entre los planes de recursos humanos y los planes estratégicos resalta la necesidad de que los objetivos de recursos humanos estén intrínsecamente ligados a los objetivos generales de la organización. Esto implica que las decisiones relacionadas con la contratación, capacitación, retención y desarrollo del personal deben estar alineadas con la dirección estratégica de la empresa. Por ejemplo, si la organización tiene como objetivo expandirse globalmente, los planes de recursos humanos deben incluir la contratación de personal con habilidades lingüísticas y culturales específicas para adaptarse a los mercados internacionales.

Según el inventor del análisis FODA (Humphrey, 1960) esta es una técnica que facilita la toma de decisiones dentro de una organización. También ayuda a verificar en qué estado se encuentra la compañía interna y exteriormente. Según el autor esta técnica puede ser utilizada por todo tipo de empresas incluso de manera personal por motivos de toda índole o necesidades existentes de cada usuario.

El desarrollo de talento es el conjunto de iniciativas adoptadas por una empresa para promover el crecimiento profesional de su personal. Esta definición enfatiza la importancia de invertir en el desarrollo y crecimiento de los empleados como parte integral de la estrategia organizacional.

La comunicación interna ayuda a configurar los procesos dentro de las empresas y a dirigir los mensajes de las organizaciones con sus públicos. Esto resalta el papel fundamental de la comunicación interna en la gestión eficiente de la información y en la alineación de los mensajes

corporativos con los objetivos organizacionales.

Los trabajadores dependen de mensajes claros y una comunicación direccionada para cumplir con los objetivos trazados. Esto subraya la importancia de una comunicación interna efectiva para garantizar que todos los miembros de la organización estén alineados y trabajen hacia los mismos objetivos. Las estrategias de comunicación interna pueden mejorar la eficiencia y calidad de los resultados que la empresa espera obtener.

La comunicación interna es un elemento crucial para el éxito de las organizaciones, ya que contribuye a configurar procesos, enviar mensajes, optimizar la eficiencia y calidad de los resultados, y proporcionar la interacción social y técnica dentro de la empresa.

El cambio organizacional es una estrategia para satisfacer la necesidad de cambio dentro de una organización. Esta necesidad surge de la visión de la organización de mejorar su desempeño en aspectos administrativos, sociales y técnicos, así como en la evaluación de mejoras. Se requiere una buena planificación que identifique claramente los defectos de la organización, así como los problemas y errores que enfrenta. Esto sugiere que el cambio organizacional debe estar fundamentado en un análisis profundo de la situación actual de la empresa y una comprensión clara de los desafíos que enfrenta.

El cambio organizacional es una estrategia para mejorar el desempeño y adaptarse a nuevas condiciones. Se destaca la necesidad de una planificación cuidadosa, un enfoque en las consecuencias del cambio y una comprensión clara de los motivos y objetivos del cambio. Esto

sugiere que el cambio organizacional debe ser un proceso bien pensado y fundamentado en una comprensión profunda de la organización y su entorno.

## 6. CONCLUSIONES

1. La planeación estratégica de Recursos Humanos es una acción propia de las organizaciones, que puede alcanzarse a su máxima eficacia cuando es capaz de integrar los objetivos individuales de los trabajadores dentro de los objetivos de la organización tales como el crecimiento profesional, la mejora en las actividades a realizar y así lograr un sinfín de utilidades.
2. Es de suma importancia saber utilizar el análisis FODA dentro de las organizaciones para analizar los problemas, desarrollar estrategias en beneficio de la organización basándose y precisando las fortalezas y debilidades de la compañía relacionadas con las oportunidades y amenazas en el mercado. ~~se deben aprovechar las oportunidades y defenderse de las amenazas.~~
3. Conocer las competencias requeridas para el personal de la organización según la labor de cada uno de ellos y así lograr alcanzar los objetivos organizacionales mediante procesos de capacitación, verificación de la experiencia laboral, educación formal y otras formas de aprendizaje para contar con personal altamente calificado según el puesto de trabajo.
4. Las estrategias de comunicación interna son de suma importancia para el buen funcionamiento de la organización, ayudan a brindar órdenes claras y precisas a todo el personal de la compañía esto ayudará a fomentar una cultura transparente y confiable y así evitar errores que puedan causar graves problemas a la organización.

5. El cambio organizacional está dirigido para cambiar las actitudes, valores y creencias de los empleados, a fin de que ellos mismos puedan identificar y aplicar los cambios que se requieran en la organización logrando una transición exitosa que no afecte el resto de los aspectos dentro de la compañía.

## 7. RECOMENDACIONES

1. Implementar en los trabajadores de la organización planes estratégicos relacionados al área de Recursos Humanos que establezcan cierta lista de actividades que logren alcanzar la eficacia de todos los objetivos de la organización y asimismo estén conectados a los objetivos personales de cada trabajador, esta actividad debe ser dirigida y llevada a cabo por el encargado del departamento de Recursos Humanos o en todo caso por el jefe superior inmediato del área correspondiente.
2. Realizar por parte de cada jefe de área el análisis FODA de la organización y hacerla pública a todo el personal competente a la misma, girar instrucciones a estos para que analicen el FODA presentado y brinden su punto de vista, opiniones, mejoras, etc.
3. Llevar a cabo un estudio o análisis ocupacional a cargo de las personas que conforman el departamento de Recursos Humanos de la compañía en donde detallen las competencias que necesita cada puesto de trabajo que conforma cada departamento de la organización y en base a este estudio seleccionar al personal idóneo a cada puesto de trabajo disponible y evitar la rotación de este con la finalidad de que existan descriptores de puestos a la hora de capacitar a personal de nuevo ingreso.
4. Crear estrategias de comunicación es responsabilidad de cada jefe de área dentro de la compañía las cuales se rijan a las necesidades actuales y futuras de la organización para evitar malentendidos entre todo el personal y así concientizar a los trabajadores del valor

de esta. Siempre se debe contar con una comunicación clara, concisa y estimular el flujo de información interdepartamental para crear un espacio de confianza en la compañía.

5. Proveer de información sobre los objetivos de la organización a los trabajadores para que tengan un conocimiento abierto y claro de la situación de la compañía es responsabilidad del departamento de Recursos Humanos debido a que cuentan con esta información a primera mano, y así crear un pensamiento en equipo a base de valores y aportes a nivel personal. Así se lograrán transiciones exitosas dentro de la organización y un buen equipo de trabajo.

## 8. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

### 8.1 Bibliografía

(Monsalve, Revistas Externado, 2002) Revistas Externado, Bogotá Colombia

(Monsalve, Teoria de Juegos, 2002) Teoría de Juegos, Bogotá Colombia

(Mejía, 2004) Planeación Estratégica de Recursos Humanos, Nicaragua

### 8.2 E-grafía

Chandler, A. D. (09 de 05 de 2012). *Wikipedia*. Obtenido de Wikipedia:  
[https://es.wikipedia.org/wiki/Alfred\\_D.\\_Chandler\\_Jr](https://es.wikipedia.org/wiki/Alfred_D._Chandler_Jr)

Hobbes, T. (23 de 03 de 2018). *Wikipedia*. Obtenido de Wikipedia:  
[https://es.wikipedia.org/wiki/Thomas\\_Hobbes](https://es.wikipedia.org/wiki/Thomas_Hobbes)

Humphrey, A. S. (17 de 12 de 1960). *Analisis FODA*. Obtenido de Analisis FODA:  
[https://books.google.com.gt/books?id=6h0JEAAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.gt/books?id=6h0JEAAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)

Jackson, S. E. (10 de 08 de 2023). *Wikipedia*. Obtenido de Wikipedia:  
[https://es.wikipedia.org/wiki/Cambio\\_organizacional#:~:text=El%20cambio%20organiza](https://es.wikipedia.org/wiki/Cambio_organizacional#:~:text=El%20cambio%20organiza)



cional%20es%20la,y%20una%20evaluaci%C3%B3n%20de%20mejoras.

Mejía, R. C. (2004). Conceptos y Teoría sobre Planeación. En R. C. Mejía, *Rodolfo Caldera Mejía* (págs. 01 - 29). Managua: Estrategika-Consultoria, S.A. Obtenido de <https://www.eumed.net/libros-gratis/2006c/219/index.htm>

Monsalve, S. (25 de Abril de 2002). *Revistas Externado*. Obtenido de <https://revistas.uexternado.edu.co/index.php/ecoins/article/view/226/3306#:~:text=El%20trabajo%20de%20von%20Neumann,todas%20dirigidas%20a%20este%20prop%C3%B3sito.>

Morgenstern, V. N. (03 de Septiembre de 2005). *Scielo.org*. Obtenido de Scielo.org: [https://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1315-95182005000300008#:~:text=No%20obstante%2C%20no%20fue%20hasta,se%20han%20publicado%20otros%20libros](https://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-95182005000300008#:~:text=No%20obstante%2C%20no%20fue%20hasta,se%20han%20publicado%20otros%20libros)

Parten, T. H. (15 de 12 de 2004). *Biblioteca Virtual*. Obtenido de Biblioteca Virtual: <https://www.eumed.net/libros-gratis/2006c/219/index.htm>

Pursell, S. (08 de 11 de 2023). *HubSpot*. Obtenido de HubSpot: <https://blog.hubspot.es/marketing/comunicacion-interna-en-empresas>

Raeburn, A. (01 de 07 de 2021). *asana*. Obtenido de asana: <https://asana.com/es/resources/swot-analysis>

Renz, U. (08 de 08 de 2017). *Wikipedia*. Obtenido de Wikipedia: [https://es.wikipedia.org/wiki/Thomas\\_Hobbes](https://es.wikipedia.org/wiki/Thomas_Hobbes)

Robbins, S. P. (17 de 10 de 2013). *Wikipedia*. Obtenido de Wikipedia: [https://es.wikipedia.org/wiki/Cambio\\_organizacional#:~:text=El%20cambio%20organizacional%20es%20la,y%20una%20evaluaci%C3%B3n%20de%20mejoras](https://es.wikipedia.org/wiki/Cambio_organizacional#:~:text=El%20cambio%20organizacional%20es%20la,y%20una%20evaluaci%C3%B3n%20de%20mejoras).

Royce, W. W. (15 de 10 de 1970). *Digital Talent Agency*. Obtenido de Digital Talent Agency: [chrome-extension://efaidnbmnnnibpajpcglclefindmkaj/https://www.dtagency.tech/cursos/metodologias\\_gestion\\_proyectos/tema\\_1-ModeloWaterfall.pdf](chrome-extension://efaidnbmnnnibpajpcglclefindmkaj/https://www.dtagency.tech/cursos/metodologias_gestion_proyectos/tema_1-ModeloWaterfall.pdf)

Sánchez, N. (20 de 12 de 2016). *Sector Empresarial*. Obtenido de [https://upcommons.upc.edu/bitstream/handle/2099.1/18820/TFM\\_NSanchez\\_La%20sostenibilidad%20en%20el%20sector%20empresarial.pdf](https://upcommons.upc.edu/bitstream/handle/2099.1/18820/TFM_NSanchez_La%20sostenibilidad%20en%20el%20sector%20empresarial.pdf)

Steiner, G. A. (1998). PLANEACIÓN ESTRATÉGICA . En G. A. Steiner, *¿Qué es la Planeación Estratégica?* (págs. 19-30). México: CECSA.

Zendesk. (13 de 12 de 2022). *Zendesk*. Obtenido de Zendesk:  
<https://www.zendesk.com.mx/blog/estrategias-de-comunicacion-interna/>

## 9. ANEXOS

### 9.1 Anexo 1. Ficha cibergráfica

**Autor:** Teresa García López

**Tema:** La información soporte de la Planeación Estratégica

**Materia:** Recursos Humanos

**Fuente** [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com)

**IP:** <https://gestiopolis.com/la-planeacion-estrategica-en-el-proceso-administrativo/>

**Resumen:**

La planificación estratégica de recursos humanos es un proceso crucial para asegurar de que una empresa cuente con el talento adecuado en el momento adecuado para lograr sus objetivos a largo plazo.

La planificación estratégica de recursos humanos implica anticipar las necesidades de talento de una organización y planificar cómo contratar, retener y desarrollar a los empleados necesarios para alcanzar sus objetivos.

## INFORME DEL TUTOR DE SEMINARIO

**Valoración general sobre el desarrollo de la investigación (metodología, técnicas utilizadas, marco teórico, análisis de resultados, conclusiones, recomendaciones, citas bibliográficas u otros aspectos de la investigación que el Tutor considere).**

Nombre de la alumna: **María José Victoria del Cid Orellana**  
Carné: **20003898**

Muy buena aplicación en su metodología, técnicas y fuentes consultadas en la elaboración del Seminario.

### **Opinión del Tutor sobre el logro de los objetivos del seminario.**

Muy buen esfuerzo en el desarrollo de su trabajo, logrando cumplir con todos los objetivos.

### **Correcciones pendientes.**

No tiene correcciones pendientes.

### **CALIFICACIÓN**

Zona acumulada desde el inicio de tutoría hasta la entrega final del seminario:	74.2 puntos
Ejercicio en línea	1.8 puntos
Revisión y aprobación final del Tutor-Metodólogo:	<u>15 puntos</u>
Total:	91 puntos

### **Criterio general que sustenta la aprobación o no (punteo) asignado por el Tutor a la Investigación Bibliográfica.**

Muy buen trabajo realizado, cumpliendo con el propósito de la investigación.

Lic. Héctor Giovanni Aragón Ruano

Ciudad de Guatemala, 23 de marzo de 2024



Guatemala, 14 de Junio de 2024

Señores:  
Universidad Galileo  
IDEA  
Presente.

Por este medio de la presente YO María José Victoria del Cid Orellana que me identifico con número de carné 20003898 y con DPI 3008 72178 0101 actualmente asignado (a) en la carrera: Licenciatura en Administración, Tecnología y Desarrollo de Recursos Humanos

***"Autorizo a Instituto de Educación Abierta (IDEA) a la publicación, en el Tesario virtual de la Universidad, de mi proyecto de Graduación titulado:"***

**"Las tendencias innovadoras de una adecuada Planeación Estratégica y sus efectos en un óptimo ambiente laboral"**

Como autor (a) del material de la investigación sustentada mediante el protocolo de IDEA.

Expreso que la misma es de mi autoría y con contenido inédito, realizado con el acompañamiento experto del coordinador de área y por tanto he seguido los parámetros éticos y legales respecto de las citas de referencia y todo tipo de fuentes establecidas en el Reglamento de la Universidad Galileo

Sin otro particular, me suscribo.

F. María José Victoria del Cid Orellana