



**UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
VICERRECTORADO ACADÉMICO
DIRECCIÓN GENERAL DE POSTGRADO
ÁREA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y DE GESTIÓN
POSTGRADO EN GERENCIA DE RRHH Y RRII**

TRABAJO DE GRADO DE MAESTRÍA

**FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO EN LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE
LOS RECURSOS HUMANOS EN AMBIENTES TECNOLÓGICOS.
CASO DE ESTUDIO: CAI-UCAB**

Presentado por:

Julys José ROJAS CAMPOS

**para optar al Título de
Magíster en Gerencia de RRHH Y RRII**

Tutor:

Msc. Oscar Alberto GIMÉNEZ

Caracas, Marzo de 2008.

AGRADECIMIENTOS

A Dios,
que me ha dado fortaleza en los momentos que más lo he necesitado.

A la Virgen María,
bajo la advocación de Nuestra Señora del Valle por estar allí siempre.

A mi Familia:
mi hermosa madre, mi bello padre y mis queridos hermanos.

A Jorge,
por su amor, apoyo y compañía incondicional, por ayudarme siempre.

A Oscar Giménez,
mi tutor, sin su empuje no hubiese sido posible este desarrollo,
por su paciencia y enseñanza, confianza y profesionalismo.

A Soporte,
a mi equipo de trabajo, por su apoyo y estima.

A mis profesores,
un excelente grupo de profesionales académicos por su enseñanza,
asesoría y sus sabios consejos, en especial:
Elizabeth Martínez, José Naranjo y Eduardo Betancourt.

A Biblioteca,
por su apoyo incondicional y su buena fe muy especialmente a
Tayde, Janeth, Nicolasa, Gustavo y las Morochas.

A Iraida y Nori
por su amistad, su comprensión y apoyo en los momentos críticos.

A todos mil gracias!!!!

INDICE GENERAL

	Pág.
INDICE DE FIGURAS	vi
INDICE DE TABLAS	vii
RESUMEN	ix
INTRODUCCIÓN	x
CAPÍTULO I: EL PROBLEMA	13
Planteamiento del Problema	13
Objetivos de la investigación	16
CAPITULO II: MARCO TEÓRICO	17
Factores	17
Factores de éxito (FE)	17
Factores críticos de éxito (FCE)	18
Importancia de los factores críticos de éxito	18
Relación de los factores críticos de éxito (FCE) con la planificación estratégica	19
Fundamentos sobre planificación estratégica	25
Planificación estratégica de los recursos humanos	27
Períodos en la planificación de recursos humanos	32
Requerimientos previos a la planificación estratégica de recursos humanos	33
La proyección: clave de la planificación estratégica de los recursos humanos	37
Primer modelo de planificación de los recursos humanos.	38
Primera Etapa: Recopilación y análisis de la información necesaria para efectuar la previsión sobre la oferta y la demanda de recursos humanos	40
Segunda Etapa: Establecimiento de objetivos y políticas de recursos	41

humanos	
Tercera Etapa: Programación de recursos humanos	42
Cuarta Etapa: Control y evaluación de la planificación de los recursos humanos	43
Segundo modelo de planificación estratégica de recursos humanos	43
Etapas del modelo	44
Pronóstico	45
Diagnóstico	45
Análisis del entorno	46
Comparación y evaluación	46
Análisis de alternativas	46
Selección de estrategias	47
Implantación de estrategias	47
Control, seguimiento y evaluación	47
Fines e importancia de la planificación estratégica de recursos humanos	53
Importancia teórica de la planificación de los recursos humanos	53
Importancia práctica de la planificación de los recursos humanos	54
Relación e influencia de la planificación estratégica de los recursos humanos	54
Ventajas de la planificación estratégica de recursos humanos	56
Las exigencias de la planificación estratégica de los recursos humanos	58
CAPITULO III : MARCO REFERENCIAL	61
Antecedentes de la Institución	61
Misión de la Institución	61
Visión de la Institución	62
Rama a la que se dedica	62
Estructura Organizativa	63
Objetivos de la Institución	63
Antecedentes del Departamento	64
Misión del Departamento	65

Visión del Departamento	65
Rama a la que se dedica	65
Estructura Organizativa	66
Objetivos del Departamento.	69
Características actuales del centro	69
Principios que rigen las directrices de actuación para el año 2008	70
CAPITULO IV: MARCO METODOLOGICO	71
Tipo de Investigación	71
Diseño de Investigación	71
Unidad de análisis, población y muestra	72
Operacionalización de las variables	74
Fuentes de recolección, procesamiento y análisis de los datos	76
Técnicas de recolección de datos	77
Validez de los instrumentos	78
Técnicas para análisis de datos	78
Procedimiento	79
Análisis estadístico de los datos	81
CAPITULO V: ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS	82
Resultados obtenidos	83
CAPITULO VI: CONCLUSIONES, RECOMENDACIONES Y LIMITACIONES	103
Conclusiones	103
Recomendaciones	106
Limitaciones	107
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	108
ANEXOS	

INDICE DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Enlaces Frame Relay de los nodos de la Universidad Católica Andrés Bello	13
Figura 2. Integración de la planificación de los recursos humanos a la planificación estratégica	27
Figura 3. Enfoque Sistémico de la Empresa o Institución (ESE)	29
Figura 4. Requerimientos actuales y futuros de recursos humanos	36
Figura 5. Relación recíproca entre los planes estratégicos y los planes de recursos humanos	38
Figura 6. El proceso de planificación y programación de los recursos humanos	39
Figura 7. Procedimientos y pasos para la planificación y programación de los recursos humanos	42
Figura 8. Proceso de planificación estratégica de recursos humanos	44
Figura 9. Relación entre la planificación de recursos humanos y otros sistemas de recursos humanos	55
Figura 10. Validación de los Factores de Éxito, para verificar su criticidad	80

INDICE DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Ventajas y desventajas de los cuatro métodos de estudio del MIT	22
Tabla 2. Objetivos básicos de la planificación estratégica de recursos humanos	32
Tabla 3. Factores, obstáculos y requisitos de una planificación estratégica efectiva	52
Tabla 4. Distribución de la población y muestra por tipo de empleado	73
Tabla 5. Definición de las variables	74
Tabla 6. Relación entre tipos de datos y las técnicas de levantamiento de información	78
Tabla 7. Factores de éxito presentes en la planificación estratégica de los recursos humanos según estudios realizados y análisis documental	87
Tabla 8. Factores de éxito presentes en la planificación estratégica de los recursos humanos del Centro para la Aplicación de la Informática según el criterio de los individuos de la muestra	88
Tabla 9. Número de personas por cada una de las Unidades que conforman el CAI	93
Tabla 10. Factores de éxito presentes en la planificación estratégica de los recursos humanos del casi Según el criterio de los integrantes de la Unidad WEB, representada por el número 1	94
Tabla 11. Factores de éxito presentes en la planificación estratégica de los recursos humanos del CAI según el criterio de los integrantes de la Unidad de Desarrollo, representada por el número 2	95
Tabla 12. Factores de éxito presentes en la planificación estratégica de los recursos humanos del CAI según el criterio de los integrantes de la Unidad de Soporte Técnico representada por el número 3	96
Tabla 13. Factores de éxito presentes en la planificación estratégica de	97

los recursos humanos del CAI según el criterio de los integrantes de la Unidad de Laboratorios, representada por el número 4	
Tabla 14. Factores de éxito presentes en la planificación estratégica de los recursos humanos del Centro para la Aplicación de la Informática según el criterio de los integrantes de la Unidad de Infraestructura Tecnológica, representada por el número 5	98
Tabla 15. Comparación de los factores de éxito presentes en la planificación estratégica de los recursos humanos del CAI para determinar su criticidad	101
Tabla 16. Factores críticos de éxito en la planificación estratégica de los recursos humanos en ambientes tecnológicos. Caso de estudio. CAI-UCAB	102

RESUMEN

El objetivo de la presente investigación fue la Identificación de los Factores Críticos de Éxito durante la Planificación de los Recursos Humanos dentro del Plan Estratégico de la Dirección del Centro para la Aplicación de la Informática^o en la Universidad Católica Andrés Bello.

El estudio fue de tipo descriptivo y con un diseño no experimental y de campo. La información fue lograda mediante la aplicación de la técnica de la encuesta a una muestra integrada por 65 empleados, distribuidos en 5 unidades elegidas a través de la técnica del muestreo intencional, con un nivel de instrucción bachiller como mínimo, con 1 año mínimo de experiencia laboral en la población estudiada, independientemente del cargo. El instrumento constó de dos partes, la primera comprendía los datos generales de los individuos y, la segunda, compuesta por una escala de 20 factores de éxito, la cual medía el grado de importancia de los factores de éxito en la planificación estratégica de los recursos humanos. Para validar el instrumento se acudió al procedimiento de juicio de expertos. El análisis de los resultados se realizó a partir del diseño de frecuencias absolutas (porcentajes), así como las modas de respuestas dadas por los empleados encuestados. A su vez se usó el análisis comparativo con los dos modelos de planificación estratégica de recursos humanos estudiados en el marco teórico.

La investigación permitió afinar que es de vital importancia destacar que los planes de recursos humanos, como todos los planes estratégicos se ven afectados por muchos factores, para este estudio en particular se tomaron como los más críticos, aquellos factores de éxito resultantes entre el estudio documental, el valor de importancia dado por la muestra, los coordinadores y los modelos estudiados. Así, como las brechas o incongruencias encontradas entre los cluster formado por la muestra de cada unidad y los coordinadores de cada área involucrada. El estudio arrojó como conclusión, que los factores críticos de éxito que deben estar presentes en el momento de realizar la nueva planificación estratégica de recursos humanos del CAI: los clientes, la participación de la dirección, la cultura organizacional, el presupuesto, los objetivos, políticas y planes de la organización, la motivación y las competencias de los recursos humanos.

^o En adelante el Centro para la Aplicación de la Informática será identificado con los siglas CAI

INTRODUCCIÓN

La Universidad Católica Andrés Bello, con su sede principal en Caracas, desde hace más de 50 años ha formado profesionales en diferentes áreas laborales, evaluando, actualizando y creando pensa de estudios actualizados e integrados a las exigencias del país. La mayoría de los avances que se han incorporado a la universidad han sido de carácter tecnológico, empezando en el año 1993 con la creación del Centro para la Aplicación de la Informática (CAI), destinado a ser un medio de investigaciones, que brinde asesoría técnica y académica, generando el desarrollo de productos de excelente calidad.

El trabajo desarrollado es un estudio, que busca determinar los factores críticos de éxito en la planificación de recursos humanos en la consecución de proyectos tecnológicos que se realizan en la Dirección del Centro para la Aplicación de la Informática.

A pesar de que la administración de talento ha surgido como campo especializado, ésta ha sido necesaria desde que los hombres se organizaron en grupos y trabajaron para alcanzar fines comunes. En cualquier organización y en todo tiempo se ha requerido capacitar al personal, dirigirlo, motivarlo y darle remuneración. Al cambiar las sociedades cambian también las organizaciones. Las funciones de recursos humanos han mejorado, al igual que el área de finanzas, mercadeo y producción, la administración de personal ha adquirido gran importancia dentro de las organizaciones.

El éxito sostenido de una organización depende de su capacidad para adquirir y aprovechar al máximo los recursos que necesita bien sea, para fabricar, vender sus productos y servicios. Para poder competir, tiene que ser capaz de prever las fuerzas con las cuales habrá de interactuar en el desarrollo de su negocio (core), así como influir sobre ellas y controlarlas. La planeación estratégica es uno de los fundamentos de éxito en las operaciones de cada empresa. Dicha planeación es un método de proceder sistemático en siempre suele haber un ciclo de planeación anual.

Mientras las entidades contaban con abundante reserva de trabajadores y cuando podían contratar y despedir personal según las necesidades de la operación, la gerencia podía cumplir con relativa facilidad las funciones básicas de contratación, selección, capacitación y desarrollo del personal. Este podía considerarse como costos, como factores de producción a corto plazo. No obstante, el concepto de personal está cambiando debido a los conceptos gerenciales, de la creciente necesidad de personal calificado, de la composición cambiante de la fuerza laboral y las diversas presiones de índole social, política y económica, como consecuencia se han producido cambios en la función de personal. La gerencia empieza a considerar a los empleados como activos, como recursos que se deben proteger y desarrollar. Además, ante los conceptos

variables de la organización y las presiones del medio, la gerencia ha comprendido que es necesario hacer una planificación cuidadosa del personal a fin de definir y desarrollar los planes a largo plazo del negocio y la empresa (Alparder, 1985).

El recurso humano está por encima de los demás recursos y es el que puede decidir el fracaso o el éxito de una organización. Todas las empresas tienen acceso a recursos financieros, tecnológicos, y materia prima, pero las determinaciones sobre la adquisición y utilización de esos recursos son tomadas por personas. En consecuencia, la capacidad de los individuos que toman las decisiones, que producen las mercancías y que prestan los servicios, afecta directamente la eficacia y efectividad de la empresa. La organización puede operar con total eficiencia cuando tiene el personal necesario para convertir los insumos en productos de alta calidad. La empresa que cuente con el personal idóneo en el lugar apropiado y en el momento oportuno, será una organización competitiva. El problema del manejo del recurso humano es complejo. Muchas empresas tienden a almacenar recursos humanos excesivos, para no enfrentarse a una escasez repentina. El exceso de personal obstaculiza el desempeño de una empresa igual como su escasez. Es por ello, que las empresas deben evaluar continuamente sus necesidades en materia de recursos humanos, comparándolos con los planes y objetivos actualizados.

Por esta razón se debe tomar en cuenta todos aquellos factores que inciden en una planificación de recursos humanos y sobre todo, los que nos permiten tener éxito dentro de las organizaciones. Manteniendo así la armonía entre los recursos humanos disponibles y las necesidades de la empresa.

Bajo esta perspectiva surge la siguiente pregunta: ¿Cuáles serían los principales factores críticos a tomar en cuenta durante la realización de la planificación estratégica de los recursos humanos que laboran en el Centro para la Aplicación de la Informática?

La respuesta a esta pregunta marca la premisa primordial de este estudio; la necesidad de identificar los factores que indiquen el éxito en la ejecución de una planificación de recursos humanos y así obtener las mejoras necesarias. Se tiene como interrogantes específicas a cumplir en la investigación:

- ¿Es posible describir los diferentes factores de éxito en la planificación estratégica implementada en el Centro para la Aplicación de la Informática (CAI) y sus unidades?
- ¿Existen diferencias entre los factores de éxito en la planificación estratégica de los recursos humanos en las diferentes unidades pertenecientes al CAI y los coordinadores de cada área?
- ¿Es posible ordenar de acuerdo al nivel de importancia los diferentes factores de éxito comparados en las unidades objeto de esta investigación?

- ¿Existen brechas entre los factores de éxito y los criterios utilizados en la planificación estratégica de los recursos humanos en los últimos dos años?

El desarrollo de la investigación consta de seis capítulos:

Capítulo I. Comprende el planteamiento del problema de estudio y su ubicación dentro del contexto actual así como los objetivos de la investigación.

Capítulo II. Abarca la revisión bibliográfica en la cual se sustenta el marco referencial.

Capítulo III. Contempla el marco referencial a fin de contextualizar el estudio, en el cual se describe la Universidad Católica Andrés Bello y la Dirección del Centro para la Aplicación de la Informática como unidad encargada de ofrecer los servicios de tecnología.

Capítulo IV. Se da conocer los aspectos de carácter metodológico contemplados para el diseño del estudio.

Capítulo V. Abarca el análisis y discusión de los resultados obtenidos en la investigación.

Capítulo VI. Se establecen las conclusiones, algunas recomendaciones y las limitaciones del estudio.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La Universidad Católica Andrés Bello posee una red con más de 1000 usuarios ubicados en la sede principal de Montalbán, con conexión a Internet mediante un enlace principal con Impsat a 2 Mbps, un enlace secundario con CANTV a 256 Kbps y enlaces Frame Relay de la sede principal con los nodos a 192 kbps con CIR (Committed Information Rate) de 128 Kbps y 128 Kbps con CIR de 64 Kbps con CANTV e Impsat y una red WAN con 5 nodos conformados por IUSPO (Los Teques), UCAB Guayana, UCAB Coro, CERPE (La Castellana) e ITER (Altamira). La gestión de esta red la lleva a cabo el Centro para la Aplicación de la Informática en sus Unidades de Administración y HelpDesk de la Universidad. Es importante destacar que gran parte de la plataforma tecnológica que tiene la UCAB se basa en equipos IBM, tanto en los clientes como en los servidores. Se muestra a continuación, por medio de la Figura 1.

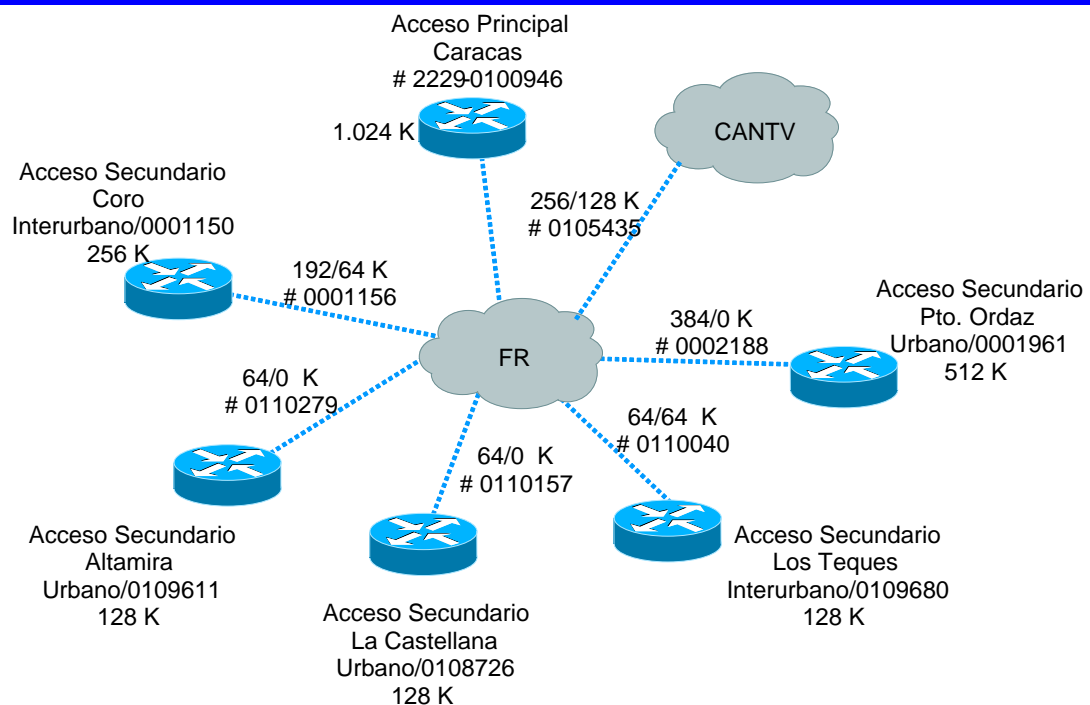


Figura 1. Enlaces Frame Relay de los Nodos con la Universidad Católica Andrés Bello. (García, 2005).



El Centro para la Aplicación de la Informática cuenta con poco personal suficiente y capacitado para atender las demandas y proyectos tecnológicos. Se puede afirmar que confronta actualmente unas necesidades de gestión de talento que deben ser atendidos y solucionados de forma eficiente, para así apoyar la labor de las unidades administrativas y docentes que conforman esta casa de de estudio, tales como: tiempos de atención de las solicitudes de servicios de los usuarios y al diagnóstico de fallas, inducción a los profesores sobre nuevas herramientas tecnológicas, actualización del inventario de hardware y software debido a los constantes cambios de versiones en los distintos departamentos y escuelas de la Universidad, crecimiento de la plataforma tecnológica: servidores, computadores personales, impresoras y recursos activos de red, lo cual ha incrementado los problemas y elevado los costos del soporte técnico.

La Dirección en vista de los problemas presentados en la gestión de su capital humano, ha implementado durante los dos últimos años dentro de sus estrategias, la planificación de sus recursos humanos para los periodos académicos 2006-2007 y 2007-2008, habiendo obtenido de manera parcial ventajas significativas en el manejo de sus recursos, sin embargo, se presentan ciertas fallas que se deben afinar a través de aquellos factores que permitan obtener el éxito en el manejo del personal, además de definir el tipo de estrategia ha ser implementada.

La planificación de los recursos humanos, a pesar de ser una herramienta poco usada en los centros tecnológicos, se debe considerar dentro de las estrategias de la Dirección, por brindar soluciones sobre todo con respecto al personal al obtener a través de una excelente planificación: la cantidad óptima con las competencias adecuadas en las unidades más críticas del centro; aunado a ello por ser una Dirección donde el 50% de sus recursos humanos están conformados por personal becado y que los mismos estarán prestando sus servicios por un tiempo determinado, es decir, la rotación, es alta. Además son personal con prioridad en su desenvolvimiento académico antes que su cumplimiento laboral, lo cual nos indica que podrían existir problemas de absentismo laboral. Igualmente por ser becados de diferentes escuelas se hace mucho más tediosa la gestión del recurso humano.

Con la finalidad de establecer un marco de identificación de los factores arrojados durante la ejecución de la planificación estratégica de los recursos humanos en la Dirección del Centro para la Aplicación de la Informática y basándonos en todo lo expuesto anteriormente, se persigue entonces dar respuesta a la siguiente interrogante:



Cómo resultado de la planificación estratégica de recursos humanos ejecutada en estos dos últimos periodos académicos en el Centro para la Aplicación de la Informática, ¿cuáles serían los principales factores críticos de éxito que se deben tomar en cuenta con el fin de garantizar la eficiencia y la competitividad de la Dirección y por ende de la Universidad Católica Andrés Bello?

Se hace sumamente importante plantearse la utilidad que tiene esta investigación, ya sea para los interesados en seguir esta línea de estudio o para la organización, para ser más eficientes y competitivos en todos los procesos clave del Centro, además del desarrollo profesional de los entes involucrados. Al ser más eficientes se podrían tomar ciertas actividades para lograr mejoras tecnológicas y estar a nivel de competitividad de otras universidades del país. De igual manera, poder ofrecer servicios tecnológicos a otras instituciones o entes externos que conviven dentro de las adyacencias de la UCAB, además de las sedes o núcleos que derivan de la misma.

Se espera que el trabajo sea el punto de partida para llevar a cabo una investigación más profunda acerca de los diferentes factores que intervienen en el momento de plantearse una planificación de recursos humanos, tomada en cuenta desde la estrategia principal de la empresa. Así mismo, otro beneficio que este tipo de estudio posee, es la posibilidad de redefinir y estudiar la incidencia de otros factores en la planificación de recursos humanos en la organizaciones, en cuanto a desarrollar las mejores prácticas en los diferentes subsistemas de recursos humanos, ayudados por esta valiosa herramienta y además poder ser automatizado a través de un robusto sistema de información de los recursos humanos.



OBJETIVOS

Con la finalidad de responder a la pregunta de estudio es necesario formular una serie de objetivos que permitan orientar las líneas de acción durante el desarrollo de la investigación planteada y delimitar aquellos factores a ser analizados.

Objetivo General

Determinar los factores críticos de éxito asociados en la planificación estratégica de los recursos humanos en el ámbito de la tecnología informática en el Centro para la Aplicación de la Informática.

Objetivos Específicos

- Describir los diferentes factores de éxito en la planificación estratégica implementada en el Centro y sus unidades.

- Comparar los factores de éxito en la planificación estratégica de los recursos humanos en las diferentes unidades pertenecientes al Centro objeto de estudio.

- Jerarquizar los factores de éxito entre los factores de éxito comparados en las unidades objeto de esta investigación.

- Determinar las brechas entre los factores de éxito y los criterios utilizados en la planificación estratégica del RRHH en los últimos dos años.



CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

El presente capítulo muestra la revisión bibliográfica y documental de esta investigación, la misma esta organizada siguiendo el orden que se presenta a continuación. En primer lugar se explican los conceptos clave del estudio como lo son factores, factores de éxito y factores críticos de éxito. Seguidamente tenemos el tema central que es relación existente entre los factores críticos de éxito y la planificación estratégica. Por último, se expone todo un bosquejo desde que es la planificación, planificación estratégica, su importancia, sus intervinientes, para entrar finalmente en el mundo de la planificación estratégica de recursos humanos, cuales son los requerimientos previos al desarrollo de una planificación de recursos humanos, dos modelos a seguir, sus obstáculos, factores y requisitos para que sea efectiva, sus fines e importancia, las ventajas y las exigencias que se deben tomar en cuenta al momento de implantar una planificación de recursos humanos vista como una estrategia clave de la organización.

Factores.

Son aquellos elementos que intervienen en un proceso.

Variables que maneja el investigador para medir cualquier efecto sobre otra variable. En el análisis conjunto, las variables predictoras (factores) son no métricas. Los factores deben representarse por dos o más valores (también conocidos como niveles).

Factores de éxito (FE).

Es el medio para obtener los objetivos de cualquier organización o empresa. Se debe obtener una lista de los factores de éxito para cada uno de los objetivos, contemplando aquellos que dependen de la organización como los que estén fuera de control, tales como el comportamiento de la economía, la legislación de cada país.

Según Codina (2008): Son factores que debemos vigilar para asegurar el éxito de un plan. Se deben tomar en cuentas los factores de éxito críticos



para la organización, se van descartando aquellos que no sean considerados críticos.

FE: Factor de Éxito: es algo que debe ocurrir (o debe no ocurrir) para conseguir un objetivo.

Los factores de éxito, se determinan analizando primeramente los objetivos propuestos y respondiendo a la pregunta ¿Cuáles son aquellos factores que al realizarse permitirán el éxito de los objetivos?

Factores críticos de éxito (FCE).

Se puede entender por factores críticos de éxito como aquellos componentes clave del negocio los cuales la empresa no puede evadir si pretende ser competitiva; es más, tiene la obligación de identificarlos y darles seguimiento y cumplimiento para llevar a cabo un mejor control de los mismos, y así garantizar la excelencia de la empresa.

Los FCE son aquellos factores que son críticos para el éxito de una organización, en el sentido que si los objetivos que están asociados con el factor no se cumplen, entonces la organización fallará en el logro de sus metas y tal vez catastróficamente (Rockart, 1979).

La determinación de los FCE ha sido ampliamente difundida en la literatura del área de tecnología de información, así por ejemplo se han realizado estudios sobre FCE en sistemas de reuniones electrónicas (Grohowski, 1990), uso de computadoras en pequeñas empresas (Lai, 1994), mantenimiento de software (Sneed y Brossl, 2003) entre otros.

FCE: Factor Crítico de Éxito: Un Factor de Éxito se dice que es crítico cuando es necesario su cumplimiento para los objetivos de la organización.

Importancia de los factores críticos de éxito.

A continuación se muestra la importancia de los Factores Críticos de Éxito según Codina (2008):



1. Los Factores Críticos de Éxito son instrumentos útiles para la preparación de estrategias y para la gestión de las organizaciones, con independencia de las diferentes “convenciones” con que han sido identificados y utilizados.
2. La utilización más efectiva de los Factores Críticos de Éxito, en trabajos de consultoría, es como herramienta para identificar los factores decisivos para el posicionamiento y competitividad en un tipo de negocios determinado. Además, pueden servir para el análisis de lo que hacen y cómo los competidores más exitosos (benchmarking competitivo) y, a partir de esto, determinar estrategias, políticas y acciones para superarlos.
3. Los Factores Críticos de Éxito son relativamente estables, durante un período determinado, y afectan por igual a todas las empresas que actúan en una industria específica. No obstante, es necesario que las empresas realicen un monitoreo sistemático del entorno competitivo, para identificar los cambios que pueden presentarse, por la introducción de nuevas tecnologías, canales de distribución, productos sustitutos, presencia de nuevos competidores, entre otros factores.
4. Los Factores Críticos de Éxito deben definirse de manera que integren los esfuerzos y resultados de diferentes dependencias de la empresa, y centrarse en las cuestiones que posibiliten los mayores impactos, tanto hacia el entorno como hacia el interior de la organización.
5. La utilización combinada de los Factores Críticos de Éxito, tanto en los procesos de planeación estratégica como en la gestión de las organizaciones, posibilita que la empresa centre el mejoramiento de su desempeño en los aspectos más decisivos, en su entorno competitivo, en los que sus “áreas internas” presentan más debilidades. Además, mantenerse permanentemente en “conexión” con su entorno, que es el aspecto más importante del enfoque estratégico en la gestión empresarial.

Relación de los factores críticos de éxito (FCE) con la planificación estratégica.

Dos conceptos, o herramientas, muy interrelacionados en los procesos de planeación estratégica, en los que con más frecuencia se pueden encontrar interpretaciones y usos prácticos diferentes son los FCE (Factores



Críticos de Éxito). Puede resultar interesante, no solo desde el punto de vista académico, sino también práctico, repasar brevemente el origen de estos conceptos y las principales interpretaciones "convencionales" y usos prácticos que se hacen de los mismos.

Aunque el concepto de "Factores Críticos de Éxito" (FCE) ya había sido tratado en la bibliografía desde los años sesenta, el primero que utilizó este término como un "sistema" fue John F. Rockart (1979) en artículo publicado en la revista Harvard Business Review, que salió en español en 1981 en la "Harvard Deusto", donde se presenta, según informa su autor, *"un nuevo método desarrollado por un equipo de investigación aplicada de la Sloan School of Management del MIT (Instituto Tecnológico de Massachussets) que le llamaron "Método de los Factores Críticos de Éxito (FCE)"*.

El trabajo se inicia con la pregunta que, supuestamente, se hizo un gerente después de un largo día de trabajo revisando papeles *"¿Por qué tendré yo que tener docenas de informes al mes y, sin embargo, me llega tan poca información de la que realmente necesito para dirigir esta empresa?"*. Más adelante, Rockart, (1979) plantea que lo primero que llama la atención en los sistemas de información es que nos llega demasiada información, que la mayoría se asimila sólo parcialmente y que, gran parte, no tiene ninguna importancia, concluyendo que *"el problema está en la definición exacta de qué datos son los que el jefe necesita"*.

Para presentar el método que propone el equipo del MIT, Rockart (1979) analiza los cuatro sistemas que se utilizan para determinar las necesidades de información, a los que llama: técnica del subproducto, el sistema del "cálculo nulo", el del "indicador clave" y el "proceso de estudio total", cuyas características se resumen a continuación.

1- Técnica del subproducto

Este sistema de información se centra en los procesos del trabajo burocrático en la empresa: ventas, compras, existencias, nóminas, efectos por cobrar, etc. Todas las informaciones son "subproductos" de sistemas particulares. Los "subproductos" llegan al dirigente excesivamente condensados (real vs. presupuestado) o, en informes de excepción de un interés especial (ciertos resultados críticos vs. el estándar). Es lo que otros autores llaman "control por excepción" que, según (Rockart, 1979), es el método predominante.



2- El sistema nulo

Este sistema parte de que las actividades de los altos directivos son dinámicas y siempre están en un cambio continuo de modo que no se puede predeterminar con exactitud, la información que va a necesitar. Los directivos, por tanto, dependen y “tiene que ser así”, plantea (Rockart, 1979), de las informaciones generadas con rapidez, con vistas al futuro, subjetivas la mayoría de las veces y no estructuradas formalmente, emitidas verbalmente por “consejeros de confianza”.

Los partidarios de este método llaman la atención sobre la inutilidad de la “técnica del subproducto”, comentada anteriormente, y que conduce a dos situaciones: una, los informes utilizados por el “gran jefe” no son muy útiles y; dos, como consecuencia de esto, los que dirigen se apoyan, esencialmente, en la información oral, que pueden recibir de manera inmediata. Para ratificar esto, Rockart (1979) acude a la investigación de Mintzberg sobre lo que hacen los directivos, donde se reveló que estos le conceden más valor a la “información blanda”, es decir, la que reciben de forma oral inmediata. Rockart (1979) no comenta la investigación que hizo Kotter, que presenta en “¿Qué hacen realmente los líderes?”, porque se realizó en fecha posterior, donde también se identificó esta preferencia.

Rockart (1979) considera que “esta línea de pensamiento es correcta hasta cierto punto”, ya que una parte de la información para dirigir, el jefe la obtiene, necesariamente, de los sistemas de información de su organización que le suministran datos con cierta regularidad a través del sistema de ordenador.

3- Sistema de indicadores clave

Los tres componentes principales de este sistema son: uno, selección de indicadores clave sobre el “estado de salud del negocio”; dos, información por excepción, es decir, que le lleguen al dirigente solamente los datos de las desviaciones más significativas y; tres, la disposición de técnicas de presentación visual con la utilización de gráficos, colores y otros medios, en pizarras de fácil acceso e interpretación.

Según Rockart (1979) en el período en que el grupo del MIT realizó la investigación, este era el sistema que resultaba más atractivo y que estaba sumando más partidarios.



4- Proceso de estudio total

En este sistema, se realiza una encuesta entre un grupo importante de dirigentes y sus necesidades de información, cuyos resultados se comparan con los sistemas existentes. Con esto, se identifican los “vacíos existentes” y se establecen los subsistemas para proveer la información no disponible, asignándole prioridades. Aunque reconoce algunas ventajas de este sistema, sobre todo por su adaptación a las necesidades específicas de cada cual, así como que ofrece un conocimiento amplio de la empresa, (Rockart, 1979) le critica que “resulta caro en términos de personal y exhaustivo en su alcance”.

Un resumen de las ventajas y desventajas de los cuatro métodos analizados por el grupo del MIT se presenta en la siguiente Tabla 1.

Métodos	Ventajas	Desventajas
1-Sub-producto	Enfocado a un proceso, resulta poco costoso	Con frecuencia, resulta una simple “suma” de datos sin interrelaciones.
2-Sistema nulo	Información más “activa” y dinámica, centrada en aspectos estratégicos	Pasa por alto el papel de control del directivo, que puede hacerse en forma rutinaria.
3-Indicadores clave	Provee información útil y selectiva	Tendencia a abarcar, principalmente, solo indicadores financieros
4-Estudio total	Permite identificar necesidades vitales del sistema de dirección	Costoso, muchos datos, reproduce la estructura de la empresa, falta de integración

Tabla 1. Ventajas y desventajas de los cuatros métodos estudiados. (Rockart, 1979).

Después de analizar las ventajas y desventajas de los cuatro métodos, Rockart (1979), llega a las siguientes conclusiones:

“El sistema de información de la empresa tiene que ser discriminatorio y selectivo. Ha de orientarse hacia los “factores críticos”. En la mayoría de los sectores existen, normalmente, de tres a seis factores claves del éxito; es importante que estas actividades claves se efectúen excepcionalmente bien, para que la empresa consiga el éxito”.



Entre los ejemplos de FCE en algunos sectores Rockart (1979) señala los siguientes:

- *En el sector del automóvil:* el diseño, la organización de distribuidores así como un estricto control de los costos de fabricación.
- *En el sector de la alimentación:* el desarrollo de nuevos productos, la buena distribución comercial y una publicidad efectiva.
- *En el ramo de seguros de vida:* la formación y preparación del personal directivo de las sucursales, el control efectivo del personal de oficinas y las innovaciones en la creación de nuevos tipos de productos.
- *En los supermercados:* gama de productos, existencias en almacén, promoción de ventas, y precios atractivos.

Con este enfoque, todas las empresas que compitan en una actividad determinada, deberán atender su desempeño en esos FCE, si quieren mejorar su posicionamiento en los mercados donde actúan. No obstante, en investigación realizada por otro grupo, que presenta Rockart (1979), tres empresas de un mismo tipo de negocio, identificaron FCE diferentes, en lo cual influyeron: sus respectivas posiciones competitivas en el mercado y sus recursos internos, entre otros factores.

Otro enfoque que plantea Rockart (1979) sobre la utilización de los FCE es partir de las metas que se propone la empresa e identificar los “factores críticos” para alcanzar el éxito en las mismas. Algunos FCE pueden ser válidos, simultáneamente, para varias metas; otros, específicos para alguna de ellas. Analizando los FCE como instrumentos para un sistema de control de gestión, plantea que este último también “tiene que estar concebido a la medida de cada empresa en concreto”. Por tanto, deben considerarse las necesidades específicas que pueden tener diferentes dirigentes en una organización, llegando a la conclusión de que “los FCE pueden diferir de una empresa a otra, así como de directivo a directivo”.

Centrando su interés en la información para dirigir Rockart (1979) plantea que, un buen sistema de control de gestión, debe responder a las siguientes exigencias:

- Estar “cortado a la medida” del sector en el que actúa la organización.
- Corresponderse con sus estrategias.



- Ser capaz de identificar los FCE que han de recibir cuidadosa y continua atención por sus dirigentes.
- Resaltar los resultados obtenidos en las variables clave.

Consecuente con esto, el método que propone el equipo del MIT, plantea utilizar cuatro fuentes para identificar FCE: una, la estructura del sector concreto en el que se mueve la empresa; dos, la estrategia competitiva, posición del sector y situación geográfica de la empresa (nicho donde actúa); tres, factores del entorno (problemas energéticos y medioambientales) y; cuatro, factores temporales (pérdida de dirigentes, stocks excesivos o escasos).

Rockart (1979) concluye planteando lo siguiente:

“..el método de los FCE no intenta abordar el problema de las necesidades de información para una planificación estratégica, que son casi imposibles de planificarse de antemano. El método se centra, mas bien, sobre las necesidades de información para el control de gestión, allí donde los datos necesarios para vigilar y mejorar las áreas de negocio, ya existentes, se pueden definir con más facilidad...”.

Precisamente, uno de los usos más generalizados del método de los FCE, en la práctica gerencial, es precisamente en los procesos de planeación estratégica. En unos casos, para identificar los FCE de un sector de negocios (industria, como le llama Porter); en otros, para determinar las actividades principales en las que una empresa debe centrar su atención.

Tener claro cuáles son los FCE en el negocio (industria) en el que se mueve le permite a la empresa, entre otras cosas, las siguientes ventajas:

- Identificar las actividades en las que debe centrar su atención para mantener o elevar su posicionamiento competitivo.
- Analizar qué hacen y cómo los competidores más exitosos en cada uno de esos FCE (benchmarking competitivo).
- Determinar qué puede copiar o hacer mejor que los competidores, para mejorar su posicionamiento.



Fundamentos sobre planeación estratégica.

El término **gestión** (en inglés management) en general comprende los procesos de planeamiento, conducción, seguimiento y evaluación de un conjunto de decisiones y acciones, con el objeto de buscar la solución de distintos problemas y al mismo tiempo para lograr determinados objetivos de una organización.

La **gestión** es un eslabón intermedio entre la planificación y los objetivos concretos que se pretenden alcanzar. También consiste en promover y activar la consecución de un mandato por encargo. Gestión a menudo se toma como sinónimo de administración o de gerencia (del latín gerere = llevar, producir, encargarse de), estos dos términos se asocian más con actividades relacionadas a los recursos humanos y dirección de empresas o departamentos.

Según Serna (2003): Es el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente, interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro.

Este proceso consiste fundamentalmente en responder a las siguientes preguntas:

- ¿Dónde queremos ir?
- ¿Dónde estamos hoy?
- ¿A dónde debemos ir?
- ¿A dónde podemos ir?
- ¿A dónde iremos?
- ¿Cómo estamos llegando a nuestras metas?

La planeación estratégica así entendida tiene seis componentes fundamentales:

1. Los estrategas.
2. El direccionamiento.
3. El diagnóstico.
4. Las opciones.
5. La formulación estratégica.
6. La auditoría estratégica.



Para triunfar, el equipo debe disponer del talento, conocimiento, influencia organizacional, experiencia y el know-how técnico necesario para hacer su trabajo. Un equipo efectivo se compone de personas que colectivamente aportan todas las competencias críticas para el esfuerzo. La falta o debilidad de algunas de las competencias pone en peligro el objetivo del equipo. En estos casos, los equipos tienen que fortalecer sus debilidades o contratar las que les faltan algo que los equipos exitosos aprenden a solventar a medida que van avanzando.

La factibilidad de un plan estratégico depende de la cantidad y potencial de la gente que labora el plan operacional. Los planes estratégicos que no tengan en cuenta el potencial de los recursos humanos, fracasarán. Los recursos humanos limitan las fronteras del crecimiento organizacional más que cualquier otro factor.

Según Alpander (1985), la planeación estratégica es aquella que define las misiones y las metas generales de una organización, y de manera general, asigna los recursos limitados que ella tiene. La planeación de recursos humanos se ocupa entonces ante todo de la disponibilidad y utilización de personal para cumplir las misiones y metas de la empresa. Tanto la planificación estratégica como la planificación de los recursos humanos determinan la forma de la organización (sus estructuras y procedimientos).

La planificación de los recursos humanos viene a ser, una parte del proceso de la planificación estratégica. Representan los objetivos a corto, mediano o largo plazo en términos amplios y generales. Se puede ver a continuación en la Figura 2, como es la integración de la planificación de los recursos humanos en la planificación estratégica de la empresa.

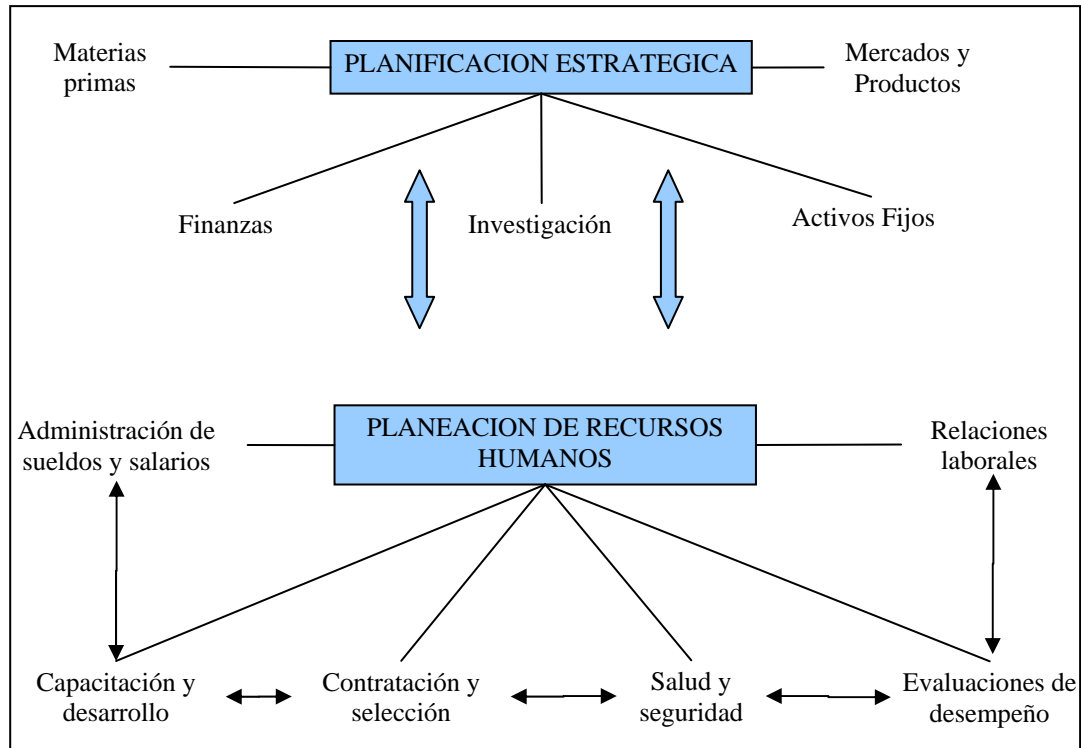


Figura 2. Integración de la planificación de los recursos humanos a la planificación estratégica. (Alpander, 1985).

Luego de explicar en que consiste la gestión o planificación estratégica, ver cuáles son los componentes básicos y visualizar la integración en las acciones de personal, se presentarán a continuación los principios básicos de la planificación estratégica pero no en su forma general sino desde lo más importante de la organización, el mayor activo a contemplar como lo son los recursos humanos.

Planificación estratégica de los recursos humanos.

Según Betancourt (2002): Es un proceso que contempla la detección de requerimientos futuros de personal, adiestramiento, cambios culturales requeridos y otros similares, con el fin de garantizar la eficiencia y la competitividad de la empresa y el alcance de sus objetivos.



“Es el proceso de formulación de estrategias de Recursos Humanos y el establecimiento de programas o tácticas para implantarlas” (Gómez-Mejía, Balkin y Cardy, 2001, p.22).

La planificación de los recursos humanos es uno de los procesos básicos para un desarrollo eficaz de la gestión de los recursos humanos y del conjunto de la organización. En términos generales podríamos decir que la planificación de los recursos humanos supone prever las necesidades de recursos humanos de la organización, para los próximos años, y fijar los pasos necesarios para cubrir dichas necesidades. (Dolan, Cabrera, Jackson y Schuler, 2003).

¿Qué hay que planificar?

Si planificar no es fácil, hacerlo en el área de recursos humanos es más difícil todavía. Contrariamente a lo que se hacía en recursos humanos en los años cincuenta y sesenta, donde las empresas eran estables, y la planificación era estable también, ahora, en la empresa moderna, sometida a continuos cambios y reestructuraciones para poder adaptarse a las exigencias del entorno, la planificación estratégica de recursos humanos debe adaptarse a las demandas de la empresa (Betancourt, 2005).

Se necesita por tanto un modelo que sirva de guía en el funcionamiento de dicha empresa. El Enfoque Sistémico de la Empresa o Institución (ESE) permite visualizar a la empresa o institución, como un sistema destinado a satisfacer las expectativas y necesidades de un sector de clientes o públicos determinados, no se debe olvidar que el factor cliente es sumamente importante, ya que es la razón de ser de cualquier empresa u organización.

El recurso fundamental para realizar todo esto es el recurso humano. Para ello, la empresa debe tener este recurso con las competencias y en la cantidad óptima para operar los procesos de la empresa y producir los bienes y servicios requeridos con las características distintivas de competitividad.

Por otra parte los japoneses descubrieron que sin trabajadores motivados difícilmente existen clientes satisfechos. Y lo último que está descubriendo las empresas es la importancia de tener una cultura organizacional con valores sólidos que permitan la cohesión interna del recurso humano y la capacidad de reacción externa para adaptarse a las demandas del entorno. Ver la Figura 3, que se muestra a continuación.

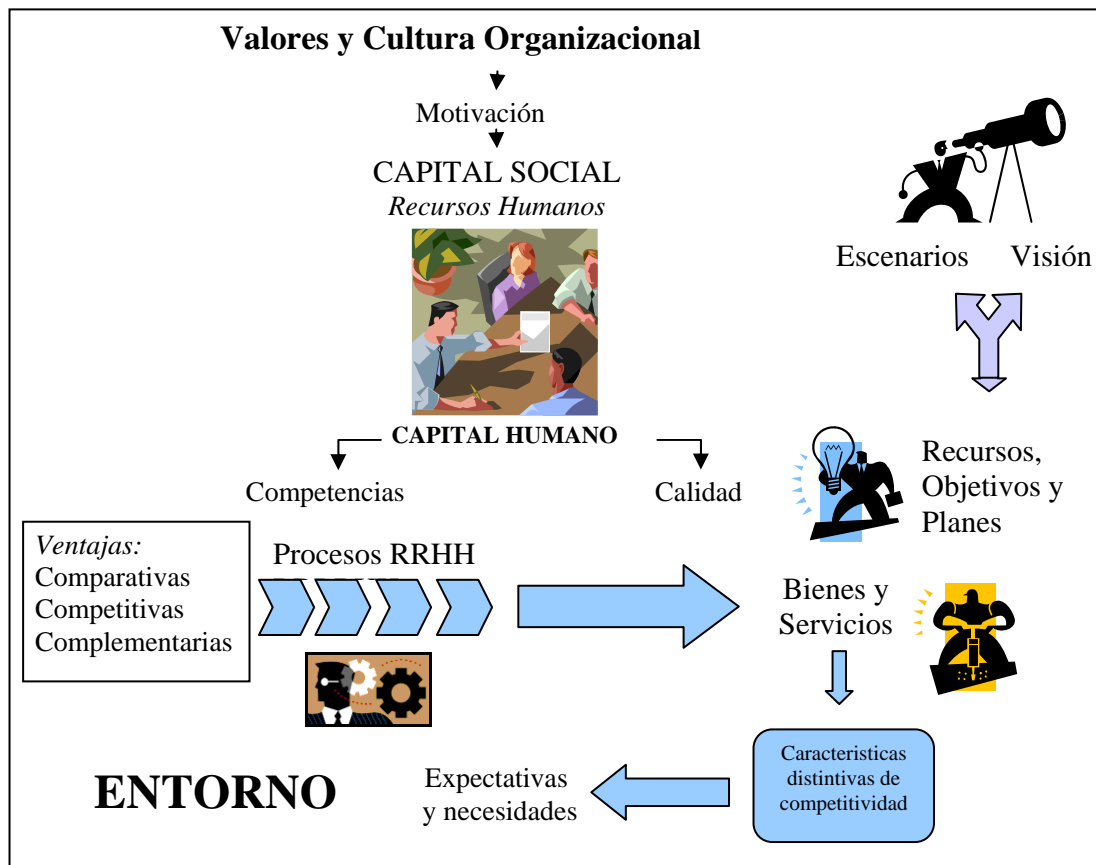


Figura 3. Enfoque Sistémico de la Empresa o Institución (ESE). (Betancourt, 2005).

¿En qué consiste la planificación de los recursos humanos?

Según Dolan, Cabrera, Jackson y Schuler (2003), se trata del proceso de elaborar e implantar planes y programas para asegurarse de que hay disponibles el número y tipo de personas apropiado, en cada uno de los momentos para el que se realiza la planificación, para satisfacer las necesidades de la organización. Como tal, la planificación de los recursos humanos está directamente vinculada a la estrategia empresarial y lo que hace es traducir la estrategia formulada por la empresa para un determinado horizonte temporal en programas de acción, con vistas a controlar la evolución de la situación. Debido a la tendencia que existe hacia una mayor participación de la gestión de los recursos humanos en la gestión de la organización, la planificación de los recursos humanos es una de las áreas más importantes y que ha experimentado un crecimiento más rápido.



La planificación de los recursos humanos ayuda a asegurar que la organización logre sus planes empresariales en términos de objetivos económicos, de resultados, productos, tecnologías y necesidades de recursos. Una vez que se han establecido los planes empresariales, proceso en el que ha debido participar el departamento de recursos humanos, la planificación de recursos humanos ayuda a desarrollar estructuras organizativas viables y a determinar el número y tipo de empleados que se requerirán para lograr las metas y objetivos.

Según Puchol (2000), la planificación de personal es la determinación consciente de cursos de acción, destinados a lograr objetivos:

- Logísticos; esto es, conseguir el número correcto de personas, con la cualificación necesaria, en el momento y lugares precisos, para que realicen su trabajo de la manera más eficiente posible y
- Estratégicos; esto es, previendo de antemano los cambios internos que deberían efectuarse en la empresa, para adaptarse a un entorno competitivo en constante cambio.

Se puede considerar dos tipos básicos de planificación de personal:

- La que con carácter estimado y provisional se realiza **antes** de poner en marcha una empresa, de igual modo que se establece una planificación de producción, ventas, de financiamiento, etc.;
- Y la que se lleva a cabo en una empresa **ya en funcionamiento**, lo que implica, partiendo de la realidad presente, establecer unas metas a las que se quiere llegar en un tiempo determinado, suponiendo que en ese tiempo se producirán unos cambios en las condiciones internas y externas de la empresa, cambios que la planificación tiene que tener en cuenta.

Este último tipo de planificación, mucho más frecuente, tiene como consecuencia el establecimiento de unos medios para alcanzar dichos objetivos.

La planificación de personal es la base para tomar decisiones en cuanto a:

- Políticas de empleo: cuántas personas seleccionar y qué perfil deben tener. Y también a qué y cuántas personas se debe jubilar, despedir, no renovar contratos.



- Políticas de sustitución: a través del reclutamiento externo, promoción interna, movilidad funcional y/o geográfica.
- Políticas de formación: qué conocimientos, actitudes y habilidades debe adquirir el personal.
- Políticas de promoción: a cuántos colaboradores promover, para qué trabajos, en qué momento.
- Políticas de retribución: qué remuneración habrá que pagar, y con qué procedimientos, para conseguir atraer y retener al tipo de personas deseadas.
- Políticas de comunicación interna: mediante el establecimiento de circuitos de información, estudio y diagnóstico del clima y moral empresarial.
- Políticas de servicios sociales.

Para los autores Milkovich y Boudreau (1996), la planificación de recursos humanos consiste en recopilar y usar información para aprovechar las decisiones acerca de invertir recursos en las actividades de recursos humanos.

Mediante la planificación de los recursos humanos las organizaciones intentan anticiparse a sus necesidades futuras de personal, tanto en términos cuantitativos como cualitativos. Esta disposición proactiva garantiza evitar situaciones de graves desequilibrios en el subsistema social de la empresa que puedan amenazar su supervivencia.

Antes de ofrecer una definición más o menos formal de este concepto es preciso señalar la existencia de dos corrientes al respecto según Milkovich y Boudreau (1996):

A) Corriente de subordinación. Esta línea de pensamiento conceptualiza la planificación de recursos humanos como el conjunto de acciones que ambicionan el acoplamiento de las disponibilidades a las necesidades de personal. Es una visión ciertamente restringida del ámbito de la planificación, ya que sólo contempla el cumplimiento o satisfacción de los objetivos de la organización.



De acuerdo con esta corriente, "las políticas, sistemas y procedimientos, que tienen por objetivo asegurarse de que el número apropiado de personas, con las cualificaciones y especificaciones que la empresa necesite, estará disponible en tiempo útil y en los lugares requeridos."

B) Corriente de integración. La premisa que subyace bajo esta tendencia postula que el proceso de planificación es eficaz sólo cuando en éste quedan contemplados y recogidos también los intereses del conjunto de empleados vinculado a la organización; es decir, se despliegan esfuerzos por compatibilizar intereses organizacionales e individuales.

En este sentido se pueden considerar como objetivos básicos de la planificación estratégica de recursos humanos los mostrados en la Tabla 2.

- Optimizar el factor humano de la empresa.
- Asegurar en el tiempo la plantilla necesaria, cualitativa y cuantitativa.
- Desarrollar, formar y promocionar al personal actual, de acuerdo con las necesidades futuras de la empresa.
- Motivar al factor humano de la empresa
- Mejorar el clima laboral
- Contribuir a maximizar el beneficio de la empresa.

Tabla 2. Objetivos básicos de la planificación estratégica de recursos humanos. (Navarro, 2000).

Períodos en la planificación de recursos humanos

La planificación de recursos humanos, de manera similar a cualquier otra modalidad de planificación de la empresa, tiene tres ámbitos o techos de previsión: el corto, el medio y el largo plazo.

Estos tres ámbitos deben estar relacionados y los consiguientes planes deben superponerse, es decir, el medio plazo se modificará en función del cumplimiento del corto plazo y el largo plazo será consecuencia de la evolución del plan a medio plazo.



a) **Corto plazo.** El corto plazo se establece, por lo general, fijando el plazo del año. Se centra principalmente en el análisis cuantitativo. Parte de la existencia de una plantilla con unas características determinadas y de unas necesidades u objetivos a cumplir de forma inmediata. Se considera en este periodo el plan de establecimiento de plantilla y de selección y formación de los trabajadores y trabajadoras.

b) **El medio plazo.** El medio plazo, normalmente, no sobrepasa los cinco años. La planificación a medio plazo permite profundizar mucho más en los aspectos cualitativos de la futura plantilla, es decir, que indicará el perfil de exigencias de cada puesto y, en consecuencia, el perfil requerido a los trabajadores. Previsión del tipo de puesto de trabajo y cualificaciones que serán necesarias.

Este plan debe incorporar, además, los planes complementarios de formación, promoción y motivación de los recursos humanos que permitan la reconversión del personal actual en función de los perfiles necesarios al final del plan, esta fase incidirá en el establecimiento de nuevos estilos de dirección y liderazgo, nuevos modelos organizativos, modernas formas de gestión y participación y modelos más flexibles de estructuras organizativas que faciliten procesos participativos de los trabajadores/as.

c) **El largo plazo.** Son planes generales, dirigidos a detectar modificaciones en el entorno y que posibilite preveer introducir medidas acerca de las necesidades futuras en los procesos de producción, así como en las cualificaciones profesionales a fin de establecer los sistemas que permitan definir la estructura ocupacional de futuro que responda a las exigencias de competencias del sector y los perfiles profesionales horizonte, derivados de la estructura anterior.

Requerimientos previos a la planificación de recursos humanos.

Para que la planificación de los recursos humanos pueda realizarse es necesario:

1. Que la empresa disponga de planes y objetivos claramente definidos en los niveles superiores (planificación estratégica), y que éstos se traduzcan en planes de acción concretos a corto, medio y largo plazo para sus distintas unidades.



2. Que la función de personal esté realmente integrada en el conjunto de la empresa; que no sea considerada una actividad subalterna o asesoría, y que disponga lógicamente de información de calidad para la elaboración de las estimaciones, dado un determinado horizonte temporal.

En primer lugar, el principal factor causal de la planificación de recursos humanos reside en la alternativa estratégica elegida por la compañía para alcanzar sus objetivos; la cual habrá sido convenientemente desglosada en planes para cada una de las funciones o subsistemas de la organización (producción, finanzas, marketing, etc.).

Una vez analizado el ambiente, se inicia el proceso de la elaboración de las estimaciones. Conviene reseñar algunas cuestiones obvias, pero no por ello intrascendentes, referidas ambas a la precisión de las estimaciones:

- Cuanto más estable sea el entorno de la organización, más exactas serán las estimaciones.
- Conforme pasamos del corto al medio al largo plazo, la exactitud de las estimaciones se resiente.
- Cuanto mayor sea la flexibilidad del mercado laboral, las estimaciones requerirán menos nivel de precisión, pues los defectos de éstas podrán ser corregidos con decisiones a corto plazo sin originar los costes propios de un mercado laboral rígido.

Son varias las técnicas, es importante hacer constar que la elección de una u otra dependerá de factores tales como las características de la empresa, el tamaño de la plantilla o el horizonte temporal elegido.

Como criterio de elección primario, podemos seguir el ofrecido por GOMEZ-MEJIA y otros (2001), según el cual las organizaciones con entornos estables preferirán hacer uso de técnicas cuantitativas, mientras que aquellas que afrontan entornos rápidamente cambiantes se inclinarán por la aproximación cualitativa.

Otro tópico que se debe tomar en cuenta en los procesos de planificación de recursos humanos es el inventario sistematizado, que se describe a continuación.

Según Puchol (2000). Cuando una empresa desea desarrollar una planificación estratégica de recursos humanos, se debe elaborar un



inventario de recursos humanos. Viene a ser una base de datos personales y profesionales de todos y cada uno de los componentes de la plantilla de la empresa, que permiten tomar decisiones sobre materias como retribución, formación, promoción, planes de carrera, previsión de reemplazo, al tiempo que permiten realizar con rapidez y exactitud las tradicionales tareas administrativas tales como el cálculo de nómina, la elaboración del recibo de salarios, finiquitos, retenciones, computo de vacaciones disfrutadas y pendientes, control del absentismo.

También podría surgir la siguiente pregunta: ¿la planificación de los recursos humanos: es una solución para el problema de la inflexibilidad?. Según Alpander (1985), este tipo de planificación ha adquirido mayor importancia debido a la inflexibilidad en el manejo de personal. Es difícil para las empresas ajustar sus recursos humanos de acuerdo con las fluctuaciones del ciclo económico y comercial. Está resultando dificultoso contratar y despedir empleados según lo pidan las condiciones.

Betancourt (2005), describe que existen tres aspectos claves para planificar en el área de Recursos Humanos, ellos son:

- **Los Requerimientos de Recurso Humanos: El Capital Humano.** Lo primero que se tiene que planificar es la cantidad de personal requerido y las competencias que debe tener. Esta cantidad y competencias deben planificarse en función de los procesos que se esperan desarrollar para obtener los bienes y servicios con las características distintivas de competitividad que satisfagan o excedan las expectativas y necesidades de los clientes o del público al que se quiere llegar, mejor que los bienes y servicios de la competencia, para poder así realizar la visión de empresa.
- **La Cultura Organizacional y de Servicios: El Capital Social.** Para mantener la cohesión interna y capacidad de respuesta externa, la empresa tiene que tener personal satisfecho y motivado, y alineado con una cultura organizacional sólida. Esto es lo que denomina capital social de la empresa. Es crear dentro de la empresa el clima apropiado para que el personal acuda a un sitio de trabajo agradable, donde exista la confianza necesaria entre sus supervisados y supervisores y entre compañeros de trabajo, donde se respete al ser humano, y donde exista justicia y equidad en la recompensa, ya que de no

ser así tarde o temprano se verá afectada su productividad laboral y su competitividad.

- **Los Procesos de Recursos Humanos.** Para obtener tanto el capital humano como el capital social.

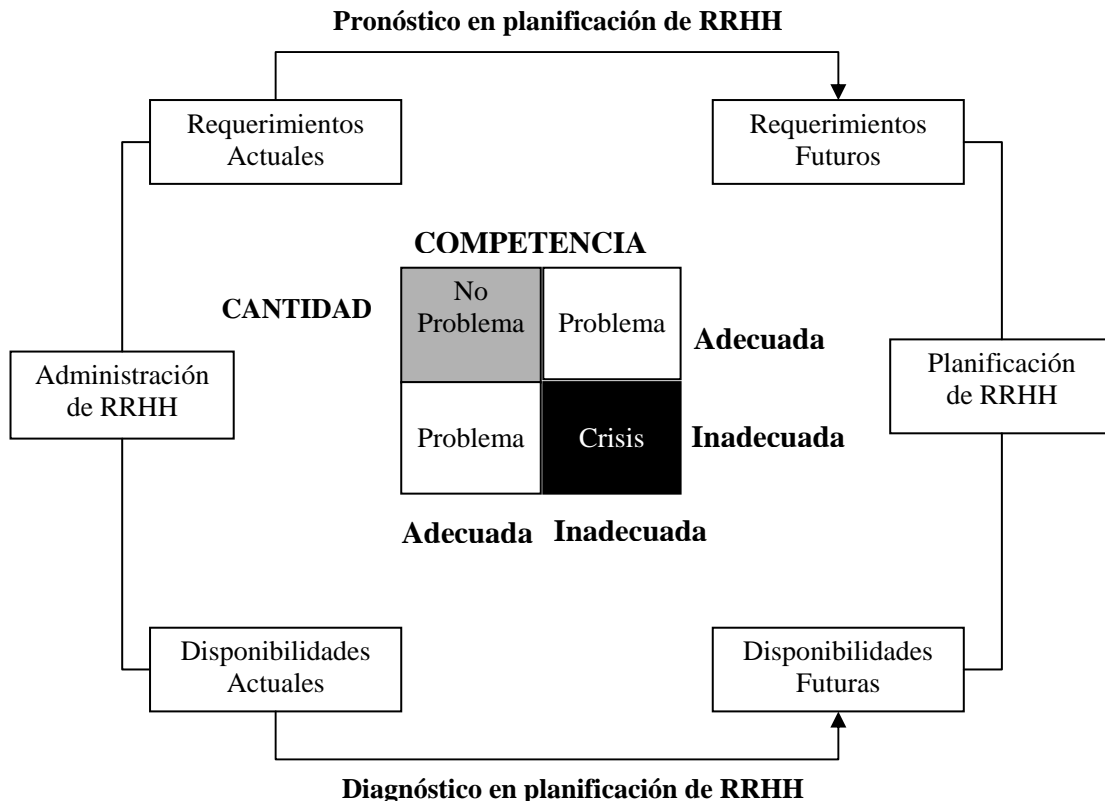


Figura 4. Requerimientos actuales y futuros de recursos humanos. (Betancourt, 2005).

El capital humano comprende tanto las competencias como la cantidad de personal requerido, en el periodo de planificación, ya para el escenario previsto. El examen de la cantidad y de las competencias permite conocer si existen problemas en el presente y al comparar con los requerimientos futuros, en un escenario dado, si se está en problemas o en crisis. Esta descripción se puede representar a través de la Figura 4.



La proyección: clave de la planificación de los recursos humanos

La actividad más importante en el proceso de planeación quizá sea la proyección, esencia de las decisiones racionales en una empresa. Las decisiones racionales se basan en la evaluación de tendencias pasadas, la evaluación de la situación actual y las proyecciones de sucesos futuros.

La proyección es un proceso sistemático mediante el cual quienes se ocupan de la planificación calculan los cambios en el medio inmediato y en el diferido de la organización. La proyección y la planificación se complementan, ya que la primera identifica las mejores expectativas disponibles, y la planeación a su vez, fija metas y objetivos en el futuro (Alpander, 1985).

Uno de los grandes problemas en la organización consiste en ajustar los recursos humanos necesarios y su disponibilidad, es decir, convenir los recursos humanos a las actividades planificadas para el presente y el futuro.

Según Alpander (1985), los recursos humanos adolecen de cierta inflexibilidad, tanto en su desarrollo como en su utilización. Se necesitan en promedio varios meses para contratar, seleccionar y capacitar a un empleado, y en el caso de gerentes de alto nivel en una empresa grande, el proceso puede durar años. Las decisiones sobre contratación y desarrollo de personal son estratégicas, y sus efectos duraderos. Por lo tanto, la empresa debe proyectar la demanda y la oferta de los recursos humanos como parte de su proceso de planeación funcional. Los requisitos de la empresa a largo plazo, así como las políticas de ascenso y la oferta de candidatos, deberán adaptarse para que haya una correspondencia adecuada entre las necesidades de recursos humanos y los cálculos de disponibilidad (tanto interna como externa) de los mismos. La Figura 5 muestra la relación recíproca deseada.

Las proyecciones dan los mejores cálculos de las necesidades y los sucesos futuros. Sin embargo, la planificación fija metas y objetivos y determina los medios para alcanzarlos. La planificación de los recursos humanos busca determinar los requisitos y la disponibilidad de recursos humanos para lograr los objetivos planteados.

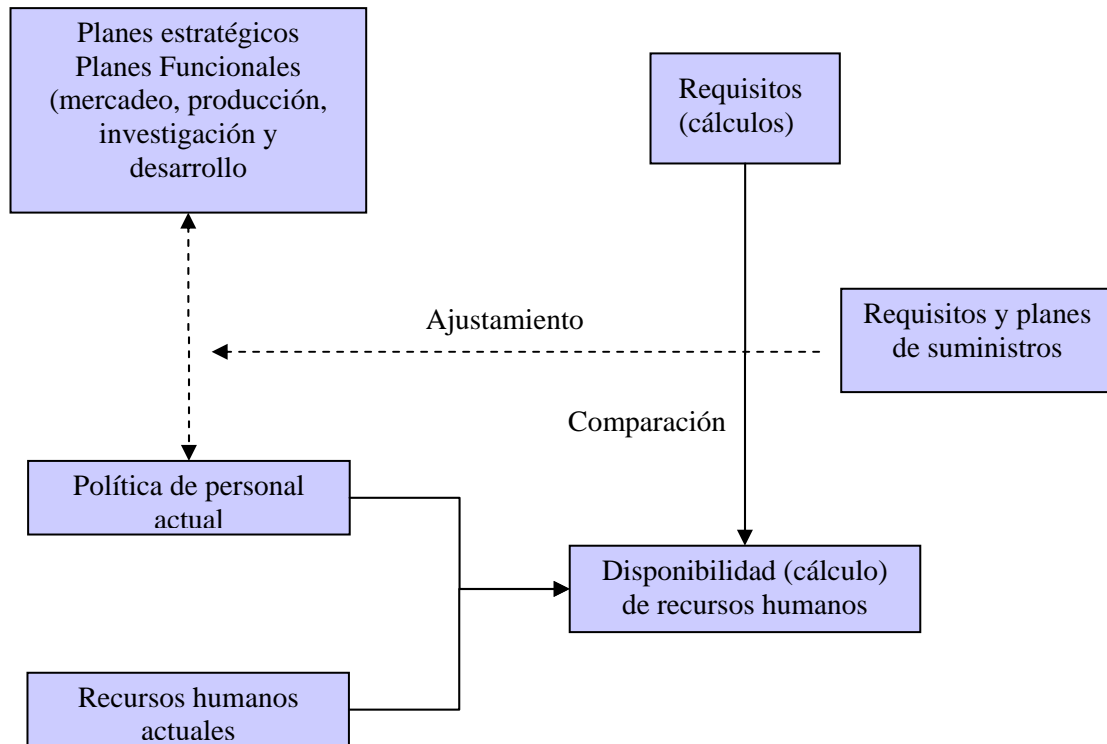


Figura 5. Relación recíproca entre los planes estratégicos y los planes de recursos humanos (Alpander, 1985).

La planificación de recursos humanos es implementada a través de diferentes modelos estudiados y puestos en práctica en grandes empresas. A continuación se presentan dos modelos: Uno estudiado por Dolan, Cabrera, Jackson y Schuler (2003) y el segundo implementado en grandes empresas como PDVSA y difundido por Betancourt (2005).

Primer Modelo de planificación de los recursos humanos

Modelo según Dolan, Cabrera, Jackson y Schuler (2003). Para los autores la planificación de los recursos humanos se basa en la determinación de las necesidades y disponibilidades de su personal, para un horizonte temporal determinado, con objeto de alcanzar en cada momento del tiempo un ajuste entre ambas. En definitiva, se trata de conocer la oferta y la demanda de los recursos humanos. Este modelo se describe por medio de cuatro fases.

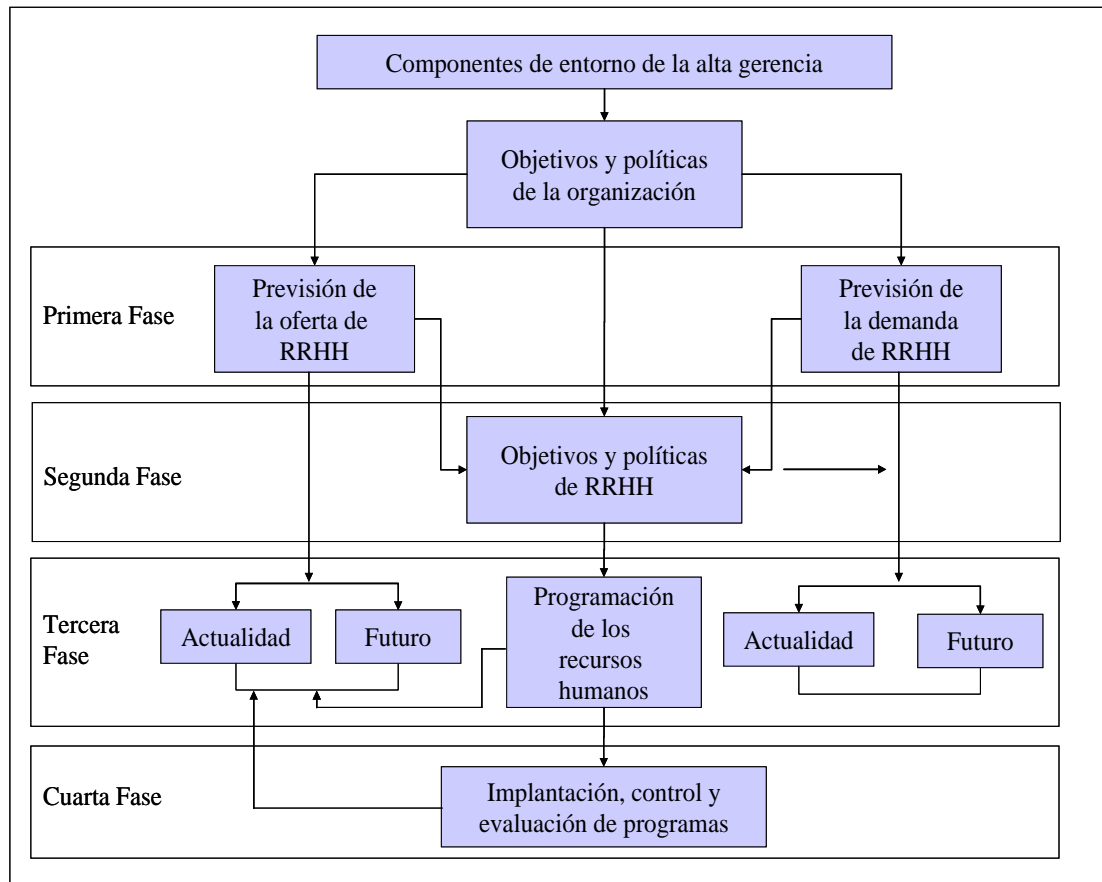


Figura 6. El proceso de planificación y programación de los recursos humanos (Dolan, Cabrera, Jackson y Schuler 2003).

1. Recabar y analizar datos que permitan hacer previsiones sobre la oferta y demanda de recursos humanos.
2. Establecer políticas y objetivos de recursos humanos, y obtener la aprobación y el respaldo de la alta gerencia.
3. Diseñar e implantar planes y programas de actuación en áreas como el reclutamiento, la formación y la promoción, que permitan a la organización lograr sus objetivos respecto de los recursos humanos.
4. Controlar y evaluar los planes de gestión de los recursos humanos para facilitar el avance hacia los objetivos de recursos humanos.



Etapas:

Primera Etapa: Recopilación y análisis de la información necesaria para efectuar la previsión sobre la oferta y demanda de recursos humanos.

La primera etapa de la planificación de recursos humanos supone disponer u obtener información acerca de la estrategia, los objetivos, políticas y planes de la organización, con la intención de determinar su incidencia sobre los recursos humanos. Como se muestra en la Figura 6, la previsión de recursos humanos está influida por los objetivos y políticas que tiene planteados la organización. La interacción de los planteamientos generales de la organización con los recursos humanos permite conocer la situación actual de éstos y determinar las necesidades futuras. La Figura 7 recoge los cinco pasos necesarios para el desarrollo de esta primera etapa.

1. **Análisis.** El análisis de los recursos humanos debe comenzar a partir de un inventario de la fuerza laboral actual y de los puestos de trabajo existentes en la organización.

Un segundo aspecto en esta etapa de análisis es el relativo a la composición actual y futura del mercado de trabajo. A menudo, este estudio se realiza en base a grupos salariales, ocupacionales y sectoriales. El tercer aspecto, supone la determinación de la productividad anual de la mano de obra y su probable evolución en el futuro. La rotación de empleados y el absentismo, por ejemplo, influyen sobre los niveles de productividad de la fuerza laboral de la Organización. Y, por tanto, en sus necesidades futuras de recursos.

El último aspecto de la planificación de los recursos humanos es el estudio y proyección de la estructura organizativa. Esto ayuda a determinar el tamaño probable de los niveles superiores, intermedios e inferiores de la organización. Además, proporciona información acerca de los cambios en las necesidades de recursos humanos y sobre actividades concretas o áreas funcionales.

2. **Previsión de la demanda de recursos humanos.** La determinación de la necesidades o demanda de recursos humanos para el futuro pueden efectuarse siguiendo una variedad de métodos de previsión, tanto simples como complejos. Los resultados de la previsión son aproximaciones - no absolutos o certezas - . La calidad de la previsión depende de la exactitud de la información y de la previsibilidad de los acontecimientos.



La determinación de las necesidades de recursos humanos implica, por tanto, a través de las técnicas indicadas, traducir los objetivos y las decisiones organizativas en consecuencias sobre los recursos humanos. Ello requiere un desglose de dichos objetivos y decisiones a nivel de departamentos y unidades para que pueda calcularse la previsión de la demanda de la forma más detallada posible. Una vez conocido lo que se necesita en cada departamento y unidad organizativa en el próximo año, el paso siguiente será determinar si con las personas que están y su evolución prevista se conseguirá lo que se necesita.

- 3. Previsión de la oferta de recursos humanos.** La determinación de la oferta o disponibilidades de recursos humanos exige el conocimiento tanto del mercado del trabajo interno como externo. Dicho estudio podrá basarse, en parte, en la información recogida en la fase de análisis. Para efectuar la previsión de la oferta se deben tomar en consideración los factores que afectan a la demografía profesional interna y externa y las políticas de recursos humanos existentes en la empresa.

El inventario de los recursos humanos tiene por objeto determinar las cualificaciones y potenciales disponibles, niveles de rendimiento, evolución de la carrera, experiencias profesionales, formación recibida. Dicha información deberá estar referida tanto al conjunto de la organización como a los departamentos y secciones existentes.

- 4. Cuadrar el presupuesto.** El último aspecto de la primera fase de planificación y programación de los recursos humanos centra toda la actividad en el punto de vista económico. La previsión de personal, tanto de la demanda como de la oferta, debe expresarse en términos monetarios y la cifra que resulte debe ser compatible con los objetivos en términos de resultados.

Segunda Etapa: Establecimiento de objetivos y políticas de recursos humanos.

Como se muestra en la Figura 6, la segunda fase del proceso de planificación de los recursos humanos consiste en establecer objetivos y políticas de recursos humanos. Una vez conocidas la demanda y la oferta de recursos humanos, la comparación de ambas permite detectar los posibles desajustes y diseñar políticas de recursos humanos que sean coherentes con

los objetivos globales planteados por la organización. Es muy difícil negar la influencia de los objetivos, políticas y planes de la organización sobre la planificación de los recursos humanos.

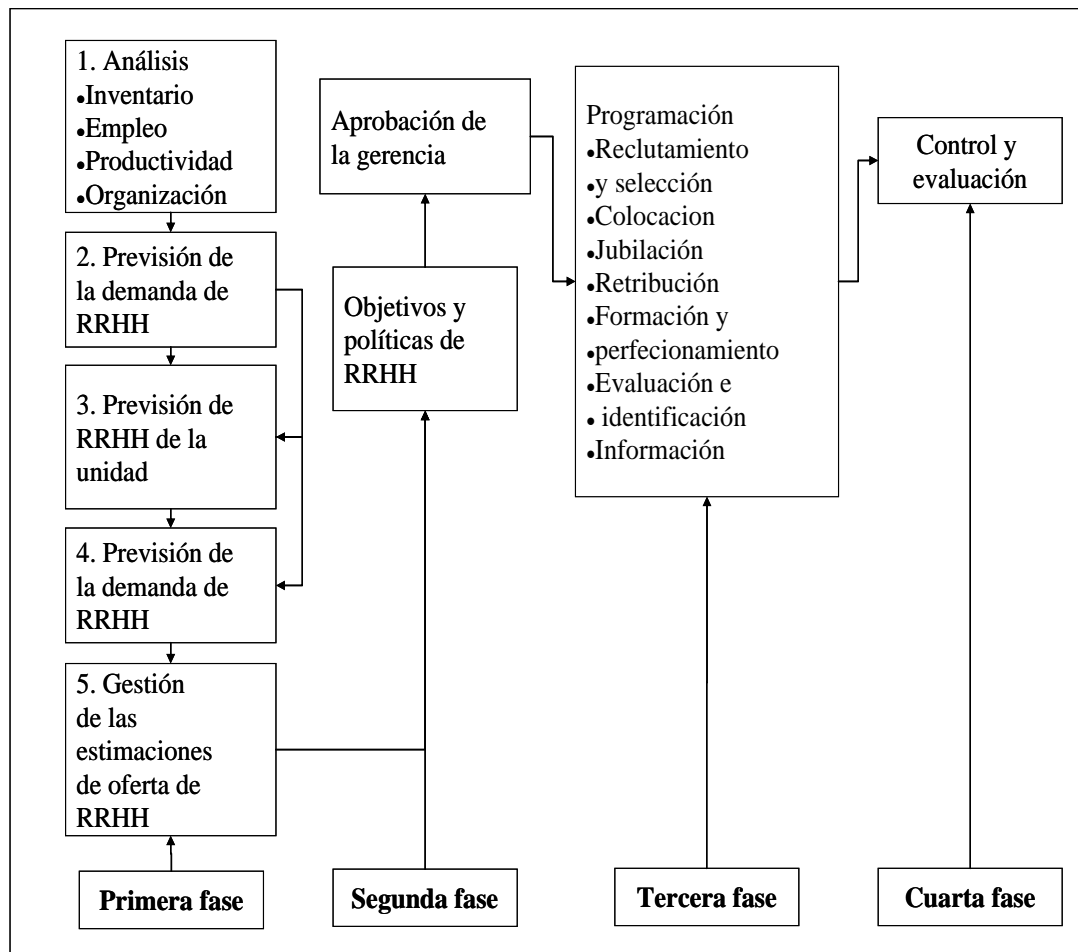


Figura 7. Procedimientos y pasos para la planificación y programación de los recursos humanos (Dolan, Cabrera, Jackson y Schuler 2003).

Tercera Etapa: Programación de recursos humanos.

Esta etapa está orientada hacia la consecución del ajuste entre oferta y demanda a través de los distintos procesos de gestión de los recursos humanos. Una vez evaluadas las necesidades de la organización, deben elaborarse programas de actuación para satisfacer esas necesidades. Estos



programas de actuación pueden diseñarse para aumentar la oferta de los empleados de la organización (en caso de que las previsiones de la primera fase hayan mostrado que la demanda supera la oferta) o para disminuir el número de los que ya existen (en caso de que las previsiones muestren que la oferta supera la demanda).

Cuarta Etapa: Control y evaluación de la planificación de los recursos humanos.

El control y la evaluación de los planes y programas de recursos humanos son esenciales para su gestión eficaz. En la Figura 6 se presentan el control y evaluación de programas como la cuarta etapa de la planificación de los recursos humanos. Las actividades en esta área están claramente encaminadas a cuantificar el valor de los recursos humanos y a reconocerlos como un activo de la organización. El sistema de información o de gestión de los recursos humanos facilita el control y la evaluación del programa, al permitir recabar datos que respalden la previsión.

Esta recopilación de datos es importante, no sólo como medio de control, sino también como método de evaluación de los planes y programas establecidos para el ajuste. La recogida de datos y su evaluación deben realizarse a intervalos fijos a lo largo del período de planificación, con el fin de detectar las desviaciones producidas. Estas revisiones influirán probablemente en las previsiones a corto, medio y largo plazo que se hayan efectuado. La evaluación de los planes y programas de recursos humanos es un proceso importante, no sólo para determinar la efectividad de la planificación de los recursos humanos, sino también para demostrar a la organización la contribución del departamento.

Segundo Modelo de planificación estratégica de recursos humanos.

Según Betancourt (2005): Para entender la Planificación Estratégica de Recursos Humanos se debe acudir a un modelo. Existen diferentes modelos, pero el que se presenta a continuación es el que se fundamentó en el desarrollado inicialmente por PDVSA con el apoyo de la consultora McKinsey a comienzos de los años 80, modificado posteriormente para integrar las experiencias derivadas de la aplicación de la Calidad Total en el área de Recursos Humanos y los desarrollos de las técnicas de planificación por escenarios y de gerencia de cambio.

En primer lugar se requiere que el plan de Recursos Humanos sea una parte integral del plan corporativo de la empresa. Este plan puede ser explícito o estar implícito en la mente de la Alta Gerencia, en cuyo caso hay que explicitarlo. Igualmente puede contemplar escenarios o haber sido diseñado para un escenario único. Los alcances del plan de Recursos Humanos estarán limitados por los alcances del plan corporativo.

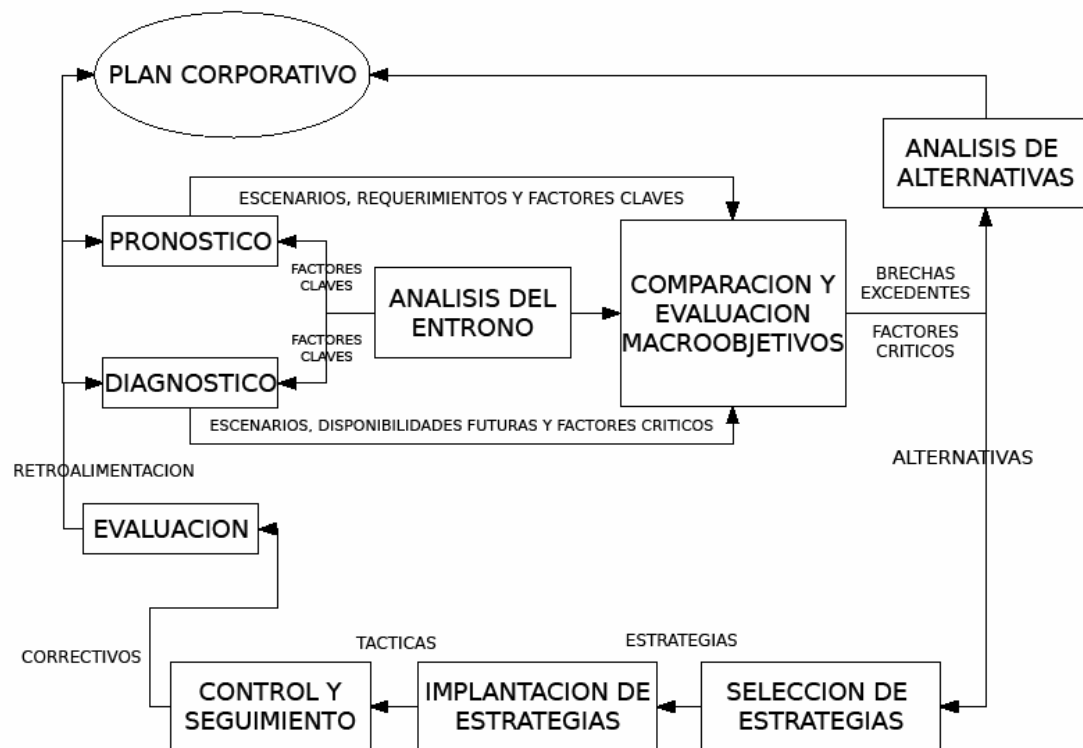


Figura 8. Proceso de planificación estratégica de recursos humanos. (Betancourt, 2005).

Etapas del Modelo de planificación estratégica de recursos humanos presentado por Betancourt (2005):

A partir de un plan corporativo, con sus objetivos, metas y planes, se empieza el ciclo del modelo para obtener de esta manera las estrategias ha seguir para una eficiente planificación estratégica de los recursos humanos.



Las etapas se describen a continuación, siguiendo el orden que muestra la Figura 8.

Pronóstico.

El pronóstico tiene como finalidad determinar los escenarios que pudieran darse en el periodo de planificación, los requerimientos de recursos humanos en esos escenarios y los factores claves que pueden afectar dichos requerimientos así como también los requerimientos de procesos (o más bien de medicación de los mismos) de recursos humanos y de cambios culturales en la empresa.

En esta etapa, se deben desarrollar por lo menos dos escenarios que cubran las posibilidades extremas y con base a ellos establecer los factores clave que pueden afectarlos. El desarrollo de estos escenarios se debe hacer partiendo de los factores que pueden afectar el plan de recursos humanos y comprende tanto la empresa como el entorno. Variables como recursos humanos requeridos, fuentes de donde obtenerlos, posibilidad de adiestrarlos, deben ser analizadas en diversos escenarios.

Diagnóstico.

La finalidad del diagnóstico es determinar la disponibilidad de recursos humanos en el periodo de planificación y los factores críticos que pueden afectar el plan. De igual forma persigue identificar el tipo de empresa en el que estamos y los sistemas de recursos humanos que tenemos, así como la cultura informal de la organización y su alineación con la cultura pregonada.

En el diagnóstico se evalúan tanto la situación actual y los problemas que puede estar confrontando la organización, en el área de recursos humanos, para alcanzar sus objetivos, como la evolución probable del personal actual en el tiempo, basado en la rotación, las promociones y los cambios de función. En esta etapa es importante identificar las posiciones críticas de la organización y la forma de llenarlas. Este análisis permite identificar las fuentes de Recursos Humanos.



Análisis del Entorno.

La finalidad de este análisis es determinar los escenarios que puedan afectar el plan de recursos humanos así como las oportunidades y amenazas que existen en los mismos.

En esta etapa se identifican tanto los factores clave para el plan como los actores clave, sus intereses y su relación con la empresa. Un aspecto importante es identificar la situación y evolución de las fuentes de recursos humanos.

Además de las fuentes se deben rastrear otros factores de tipo tecnológico, social, económico, político y legal, que pueden afectar los planes de recursos humanos de la empresa. Tan importante como la identificación de los factores clave es la de los actores clave.

Comparación y evaluación.

Esta etapa permite reunir los resultados del pronóstico, del diagnóstico y del análisis del entorno para establecer los macro objetivos del plan y las brechas o excedentes de recursos humanos, y determinar cuáles son los factores clave para la realización del plan y cuáles de ellos son ya críticos o se pueden volver críticos en el futuro.

Uno de los aspectos importantes en esta etapa es evaluar la factibilidad y conveniencia de mantener la política de recursos humanos en cuanto a emplear al personal clave para desarrollar una carrera o puesto, y por consiguiente los procesos de recursos humanos que apoyan esta política.

Análisis de alternativas.

En esta etapa, una vez establecidos los macro-objetivos, se debe analizar las causas o factores que influyen en su logro y, después de haber analizado la relación de dependencia que existe entre ellos, establecer las diferentes opciones para superar las barreras que impidan el alcance de los objetivos.

Otro aspecto importante de esta etapa es la necesidad de evaluar los diferentes escenarios que se presentan, ya que la generación de alternativas



no es conveniente hacerla para escenarios únicos, ya que se le restaría al proceso de planificación de recursos humanos no sólo la capacidad de anticipación, sino el que quizás sea su producto más importante: el cambio de mentalidad en la empresa para hacerla más flexible ante las posibilidades que en el futuro pueda presentar.

Selección de estrategias.

Es la etapa donde, entre las opciones o alternativas generadas, se deben escoger aquellas que permitan el logro de los objetivos (eficacia) y a su vez optimicen los recursos empleados para lograrlos (eficiencia). La selección de las estrategias para llevar a cabo el plan debe también buscar la máxima flexibilidad para responder a diversos escenarios, especialmente cuando el entorno es cambiante e inestable.

Implantación de estrategias.

Un aspecto a analizar es las tácticas para implantar las estrategias de recursos humanos, entendiéndose como tales la selección del momento, el lugar y las personas para su ejecución. Una buena estrategia puede fracasar por la selección de una mala táctica.

Control, seguimiento y evaluación.

Finalmente en esta etapa hay que destacar primero que dada la necesidad de crear indicadores y establecer metas que permitan medir el progreso en el alcance de los objetivos.

También la importancia de evaluar cada paso:

- Si se mantienen las condiciones originales que determinaron la fijación de la meta.
- Si las estrategias han sido implantadas adecuadamente.
- Si las estrategias están produciendo los resultados esperados.
- Si es necesario introducir correctivos.



La utilización del ciclo PERA (Planificar – Ejecutar – Revisar – Actuar) o ciclo Deming puede ser de gran utilidad en la ejecución del plan. Teniendo así la adecuada retroalimentación.

Una empresa puede recurrir a una planificación estratégica de recursos humanos, entre otros puntos:

- Adquiere una magnitud (en muchos casos internacional) que la obliga a manejar un gran número de empleados.
- Tiene que competir con otras para obtener recursos humanos escasos en el mercado de trabajo.
- Desarrolla proyectos a largo plazo con fuertes inversiones de capital y equipos.
- Se mueve en un ambiente de rápidos cambios tecnológicos.
- Está en ambientes de alta competencia y con mucha sensibilidad en sus márgenes de ganancia.
- Se ve sometida a procesos de reestructuración profundos, alianzas, fusiones o adquisiciones.

Luego de estudiar el modelo en cuestión, se debe tener presente que una de las etapas más importantes para el estudio a realizar es la fase de diagnóstico, ya que es en ella donde se vislumbran todos aquellos factores de éxito que deben cuidarse para que no lleguen a pasar a factores críticos.

Para que los planes estratégicos sean efectivos, deben ser pragmáticos, sistemáticos e integrales. Según Alpander (1985), existen obstáculos de comportamiento que pueden detener la planeación estratégica en cualquier nivel de la empresa, estos pueden ser:

- La resistencia al cambio causa aptitudes desfavorables hacia la planificación estratégica. La planificación generalmente implica modificaciones, y éstas pueden generar ansiedad en los individuos o grupos.
- Sino se reconoce la necesidad de planificar, las acciones cotidianas pueden acabar por conducir a metas no reconocidas o indefinidas y que suponen gasto de tiempo.



- La planificación se ve minada por la incertidumbre acerca del futuro. Muchos gerentes o coordinadores gustan del presente, del estado actual, por ser más claro que el futuro incierto. La falta de planificación estratégica obliga a los gerentes a realizar muchas tareas rutinarias que habrían podido delegar. Es irónico que las exigencias de tiempo lleven a los gerentes a postergar la planificación. A veces, los gerentes miran el objeto de la planificación estratégica (reunir y analizar información, diseñar y cumplir nuevos procedimientos) como simples tareas por ejecutar y no como los medios importantes para facilitar y mejorar su trabajo.

También existen problemas de información que obstaculizan el proceso de planificación estratégica:

- La información incompleta y carente de precisión desalienta a los planificadores estratégicos y desacredita el proceso de planificación en toda la empresa.
- Un exceso de información inmadura y sin analizar puede conducir al rechazo indiscriminado de algunos datos. Los diversos departamentos funcionales (fabricación, ventas, mercadeo, desarrollo, finanzas, investigación y personal) suelen abrumar a quienes elaboran la planificación con datos específicos de sus departamentos, para influir en las misiones y objetivos de la empresa.

Los costos son otro impedimento para la planificación estratégica:

- Los costos directos incluyen sueldos de todas las personas, así como la adquisición, almacenamiento y recuperación de datos de planificación. Los costos indirectos incluyen viajes y el tiempo necesario para redactar, analizar, evaluar y revisar los informes de planificación.
- El proceso de planificación estratégica puede verse detenido cuando los recursos financieros de la empresa se reclaman en otras áreas. En términos generales, los esfuerzos que se dedican a la planificación estratégica aumentan cuando la organización tiene abundantes recursos económicos. Cuando hay problemas de supervivencia, la empresa suele recortar los gastos para planificación estratégica.
- El obstáculo más grande es la gerencia que rehúsa aceptar un plan, en especial si está situada estratégicamente dentro de la organización.



- Los individuos en el grupo de planificación estratégica también desempeñan un papel importante durante la ejecución de los planes estratégicos. Son frecuentes los problemas entre el personal de línea y el cuerpo administrativo.
- Si no hay delimitación clara de las responsabilidades por las distintas partes interesadas en los planes estratégicos puede surgir confusión al realizarlos.

Además de los obstáculos existen factores que influyen en la planificación estratégica de recursos humanos. Los planes de recursos humanos como todos los planes estratégicos, se ven afectados por muchos factores. Entre los más importantes en el ámbito externo están las condiciones del mercado, la tecnología, la economía y en el interno los propios recursos humanos, por ejemplo: la cantidad óptima de recursos humanos, sus competencias diferenciadoras, la motivación, la rotación, las transferencias, el absentismo laboral.

- Las Condiciones del Mercado, las organizaciones que compiten en un mismo mercado se vigilan y evalúan sus estrategias la una a la otra. Las condiciones del mercado influyen directamente sobre la planificación estratégica en lo que respecta a misiones básicas y objetivos y métodos para alcanzarlas. Por lo tanto, los responsables de la planificación estratégica tienen que recibir información continua del mercado.
- La Tecnología, la mayoría de las empresas afrontan un fenómeno de cambio tecnológico muy rápido en los insumos, procesos y artículos producidos. En la industria electrónica, por ejemplo, la innovación es vertiginosa, y muchos artículos son técnicamente anticuados antes de llegar a la etapa de producción. Por ende, las empresas deben planear en términos amplios que les permitan reaccionar rápidamente ante requisitos urgentes o inesperados.
- La Economía, quienes tienen a su cargo la función de planificación económica deben observar y analizar las tendencias económicas nacionales e internacionales. Algunas de estas condiciones que influyen en la planificación serían: el precio de la materia prima, los niveles de sueldos y salarios y los niveles generales de precios.



- Condiciones financieras, la disponibilidad y la estabilidad de los recursos financieros afectan la planificación estratégica. Se deben tener en cuenta los cambios en las fuentes de apoyo económico. Es preciso evaluar continuamente las fuentes internas generadoras de recursos, así como el apoyo externo, y modificar en conformidad los planes estratégicos.
- Consideraciones en materia de recursos humanos, la factibilidad de un plan estratégico depende fundamentalmente de la cantidad y el potencial de la gente que labora el plan operacional. Los planes estratégicos que no tomen en cuenta el potencial de los recursos humanos, fracasarán. Se debe tener en cuenta la cantidad necesaria de recursos humanos, cuales son sus competencias, el nivel de rotación actual de la empresa, si existen muchas transferencias durante el año planificado, y si ocurren muchas falta de los recursos a su sitio de trabajo.

Todos estos factores que influyen en la planificación estratégica de recursos humanos están interrelacionados y no pueden ni deben considerarse aisladamente. Por ejemplo, un proyecto para aumentar la producción puede fracasar aunque los medios físicos sean adecuados, si quienes han planeado no han tomado en cuenta los aspectos de recursos humanos tales como turnos de personal y horas extras.

La Tabla 3 presenta un resumen de los factores, los obstáculos y los requisitos de una planificación estratégica de recursos humanos efectiva.

Aunado a los **obstáculos** y los **factores** están los **requisitos** de la planificación estratégica de recursos humanos. Para que dicha planificación sea efectiva, se deben cumplir entre otras cuatro condiciones, las mismas pueden pasar a ser tanto como un factor como un obstáculo para la planificación, las mismas a saber son:

- Participación de la gerencia. La planificación de recursos humanos debe elaborarse con participación de todos los gerentes de línea que más tarde la ejecutarán. Empero, la coordinación y la consolidación de la mencionada planificación se llevará a cabo en los niveles más altos de la organización.



- **Orientación constante.** La guía brindada por la planificación de los recursos humanos debe ser persuasiva y clara. Dicha planificación tiene que dar orientación a todos los gerentes en términos explícitos para que puedan adquirir y utilizar los recursos humanos sabiendo que sus acciones están acordes con los objetivos de la empresa.

FACTORES INFLUYENTES	OBSTACULOS	REQUISITOS
FASE	DE	PREPARACION
CONDICIONES DEL MERCADO. TECNOLOGIA. SITUACION ECONOMICA	RESISTENCIA AL CAMBIO. ORGANIZACION DESFAVORABLE. DESCONOCIMIENTO DE LA NECESIDAD DE PLANEAR. INCERTIDUMBRE SOBRE SUCESOS FUTUROS. INFORMACION INADECUADA O IMPRECISA. GASTOS DIRECTOS E INDIRECTOS.	PARTICIPACION DE LA GERENCIA, ORIENTACION CONSTANTE.
FASE	DE	EJECUCION
CONSIDERACIONES FINANCIERAS. DISPONIBILIDAD y POTENCIAL DE RRHH.	OPOSICION A OBJETIVOS. NO ACEPTACION GERENCIAL. PLANES DEMASIADOS COMPLEJOS. BUROCRACIA. RESPONSABILIDADES VAGAS. COSTOS DE EJECUCION. MECANISMOS DE RETROALIMENTACION INADECUADOS.	MARGEN DE CAMBIO. POTENCIAL DE INTEGRACION.

Tabla 3. Factores, obstáculos y requisitos de una planificación estratégica efectiva. (Alpander, 1985).

- **Margen de cambio.** Para que la planificación de los recursos humanos sea efectiva, las empresas deben reconocer que estos planes son documentos temporales. La referida planificación es un proceso que evoluciona, y como tal debe dar un margen para ajustes según las condiciones cambiantes del medio.



- **Potencial de integración.** La planificación de los recursos humanos es un proceso altamente integrado. Debe integrarse con los planes comerciales estratégicos de la organización y con otras funciones de personal, por ejemplo, contratación, formación y desarrollo y remuneración.

Fines e Importancia de la planificación estratégica de recursos humanos.

Según Dolan (2003): Los fines de la planificación de los recursos humanos son:

- Reducir los costes ayudando a la gerencia a detectar las carencias o excesos de recursos humanos y corregir estos desequilibrios.
- Proporcionar una base más sólida para la planificación del desarrollo del empleado, haciendo un uso óptimo de las actitudes del trabajador.
- Mejorar el procedimiento general de planificación empresarial.
- Aumentar la conciencia de la importancia de una gestión eficiente de los recursos humanos a todos los niveles de la organización.
- Proporcionar una herramienta para evaluar los efectos de otras actuaciones y políticas opcionales de recursos humanos.

Importancia teórica de la planificación de los recursos humanos.

Hay dos ideas que se han impuesto en las organizaciones y que han conducido al reconocimiento del papel de la planificación de los recursos humanos. Por una parte, las empresas han ido adquiriendo, poco a poco, la convicción de que los recursos humanos representan un capital tan importante o más que los otros recursos organizativos y que, por tanto, es necesario optimizar su uso; por otra parte, con la incorporación a la gestión de los recursos humanos de técnicas anteriormente reservadas a otras áreas



de la organización, se va aceptando que es posible planificar este recurso aplicando procedimientos objetivos y cifrados.

La planificación de los recursos humanos es importante para la organización porque contribuye a la consecución de muchos de sus fines. Uno de ellos es el de determinar la oferta y la demanda futuras de recursos humanos de la organización, teniendo en cuenta los intereses del individuo y de la organización. Mediante la planificación de los recursos humanos pueden reducirse los gastos relacionados con la rotación de personal y absentismo, con el reclutamiento y selección, con el diseño de programas de formación y, en general, con la baja productividad. (Dolan, Cabrera, Jackson y Schuler, 2003).

Importancia práctica de la planificación de los recursos humanos.

¿Qué importancia tiene la planificación de los recursos humanos entre los profesionales? La respuesta es paradójica: la planificación de los recursos humanos es ahora más importante que nunca, pero no lo suficientemente importante. En un estudio que realizó Hay en el año 1986 sobre 927 profesionales de los recursos humanos, alrededor del 51% dijo que la alta gerencia consideraba que la planificación de los recursos humanos era «muy importante» o «bastante importante», mientras que el 16% pensaba que la planificación de los recursos humanos «no era importante» o «no se le prestaba atención» en su organización. Sin embargo, cuando se les preguntó acerca de la naturaleza de sus programas de planificación de los recursos humanos, solamente el 20% dijo que eran «formales», el 45% indicó que se elaboraban, si bien eran «informales», y un 34% admitió que eran «rudimentarios» (Dolan, et al. 2003).

Relación e influencia de la planificación estratégica de los recursos humanos.

Según Dolan (2003), la planificación estratégica de los recursos humanos es importante ya que influye sobre prácticamente todos los demás sistemas de recursos humanos. De las posibles relaciones, se pueden mencionar las más significativas como se muestra en la Figura 9.

- Análisis del puesto de trabajo. Para poder realizar la planificación de los recursos humanos y poder determinar los perfiles de las personas necesarias se precisa tanto de las descripciones como de las

especificaciones de los puestos existentes en la empresa o de nueva creación.

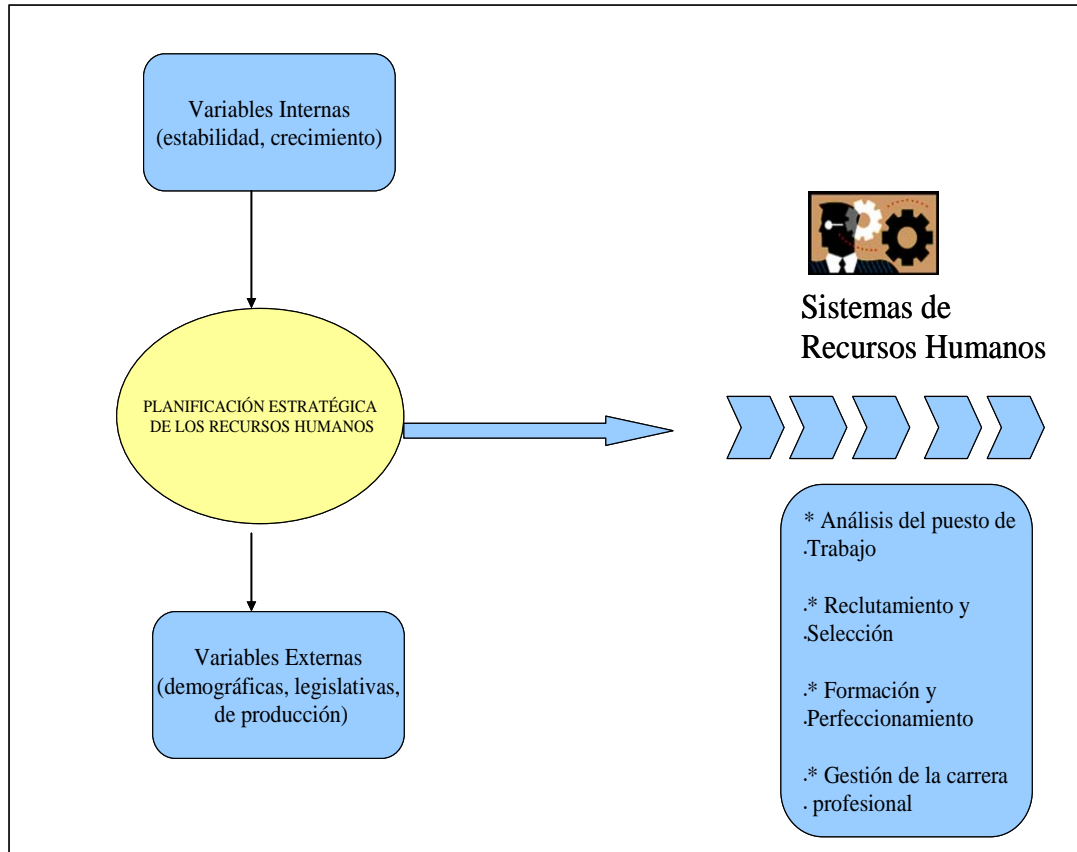


Figura 9. Relación entre la planificación de recursos humanos y otros sistemas de recursos humanos. (Elaboración Propia).

- Reclutamiento y selección. La planificación estratégica de los recursos humanos ayuda a determinar las necesidades de personal en una organización. Junto con el análisis del puesto de trabajo, indica cuántas personas y de qué tipo habrá que reclutar. El reclutamiento ejerce influencia sobre el conjunto de solicitantes de un puesto, lo que a su vez, influye en las necesidades de selección y colocación. Por lo tanto, la planificación de recursos humanos se puede ver como una fuente fundamental para la función de dotación de personal en la organización.
- Formación y perfeccionamiento. La planificación de los recursos humanos ayuda a prever la escasez de fuerza laboral, así como las



áreas en la que puede producirse obsolescencia. Esto facilita enormemente diseñar planes de formación para sus empleados y asegurarse de que cuenten con las competencias adecuadas y las experiencias pertinentes.

- **Gestión de la carrera profesional.** La planificación de recursos humanos ayuda a los programas de gestión de la carrera profesional colaboren en la organización a retener a los empleados valiosos y mantengan actualizados sus conocimientos. Asimismo, junto con la planificación de la carrera profesional de los empleados, la planificación de los recursos ayuda a reducir la rotación de empleados y el absentismo laboral. La organización puede hacer sus planes basándose en una oferta orientada hacia la retención de su personal altamente cualificado.

Ventajas de la planificación estratégica de recursos humanos.

Según Gómez-Mejía, Balkin y Cardy, (2001). Cuando la planificación estratégica de recursos humanos se hace correctamente, proporciona muchas ventajas directas e indirectas a la empresa donde se aplica:

Fomento del comportamiento proactivo frente al reactivo.

Ser proactivo significa mirar adelante y desarrollar una visión de y a dónde se quiere que vaya la empresa y cómo puede utilizar sus recursos humanos para llegar hasta allí. Por el contrario, ser reactivo significa que se responde a los problemas a medida que surgen. Las empresas que son reactivas pueden perder de vista la dirección a largo plazo de su negocio, las empresas proactivas pueden estar mejor preparadas para el futuro.

Comunicación explícita de los objetivos de la empresa.

La planificación estratégica de los Recursos Humanos puede ayudar a la empresa a desarrollar un conjunto centrado de objetivos estratégicos sobre la base de sus talentos y “saber hacer” (know-how).



Estimulación del pensamiento crítico y de la evaluación continuada de los supuestos.

El proceso de planificación estratégica de los RRHH puede ayudar a una empresa a volver a examinar de forma crítica sus supuestos y a determinar si los programas derivados de estos supuestos deberían modificarse o suprimirse. Sin embargo, la planificación estratégica de los RRHH puede estimular el pensamiento crítico y el desarrollo de nuevas iniciativas sólo si es un proceso continuo y flexible, y no un procedimiento rígido con un comienzo determinado y una fecha límite de realización.

Identificación de diferencias entre situación actual y la visión futura.

La planificación estratégica de los RRHH puede ayudar a la empresa a identificar diferencias entre “dónde estamos hoy” y “dónde queremos estar”. Al forzar a los directivos a pensar en el futuro, la planificación estratégica puede servir de catalizador para el cambio y movilizar los recursos de la empresa para lograr o realzar la posición competitiva en el futuro.

Fomento de la participación de los directivos de línea.

Como la mayoría de las actividades de RRHH, la planificación estratégica de los RRHH tendrá poco valor a no ser que se implique activamente a los directivos de línea. Para que la estrategia de RRHH sea eficaz, los directivos de línea en todos los niveles tienen que aceptarla. Si no lo hacen, probablemente fracasen.

Identificación de las oportunidades y limitaciones de los RRHH.

Los recursos humanos juegan un papel esencial en el éxito o fracaso de cualquier plan estratégico empresarial. Cuando la planificación estratégica de la empresa en su conjunto se hace en combinación con la planificación estratégica de los RRHH, las empresas pueden identificar problemas y oportunidades potenciales en relación con las personas que se espera implanten la estrategia empresarial.



Creación de vínculos comunes.

Un plan estratégico de RRHH bien desarrollado, con la implicación de todos los niveles jerárquicos, puede ayudar a la empresa a crear un sentimiento de valores y expectativas compartidos. Un plan que refuerza, ajusta o reconduce la cultura actual de la organización puede fomentar valores como el de enfoque hacia el consumidor, innovación, crecimiento rápido y cooperación.

Las exigencias de la planificación estratégica de los RRHH

Según Gómez-Mejía, Balkin y Cardy, (2001): Al desarrollar una estrategia de RRHH eficaz, la organización se enfrenta a diversas exigencias de importancia:

Conservación de la ventaja competitiva

Cualquier ventaja competitiva que tenga una organización tiende a durar poco, ya que es probable que las demás empresas la imiten. Esto es válido tanto para las ventajas en RRHH como para las ventajas tecnológicas o de marketing. El desafío, desde una perspectiva de RRHH, consiste en desarrollar estrategias que ofrezcan a la empresa una ventaja competitiva sostenida.

Refuerzo de la estrategia de la empresa en su conjunto

El desarrollo de estrategias de RRHH para apoyar la estrategia de la empresa en su conjunto es una exigencia por distintos motivos: Primero, la alta dirección no siempre es capaz de enunciar con claridad la estrategia empresarial global. Segundo, puede existir mucha incertidumbre, o desacuerdos, respecto a qué estrategias de RRHH deben utilizarse para apoyar la estrategia empresarial general, es decir, a veces no es tan claro ver cómo pueden contribuir las estrategias concretas de RRHH a la consecución de las estrategias de la organización. Tercero, las grandes corporaciones pueden tener distintas unidades empresariales, cada una con su propia estrategia empresarial, donde lo ideal será que cada unidad debe ser capaz de formular la estrategia de RRHH que se ajuste mejor a su estrategia empresarial.



Evitar la concentración excesiva en problemas cotidianos

La mayoría de la gente se concentra en atacar los problemas urgentes y se olvidan de centrarse en el largo plazo. No obstante, una estrategia de RRHH, para que pueda tener éxito, exige una vinculada con la dirección a largo plazo del negocio. Así, una exigencia clave de la planificación estratégica de RRHH es hacer que la gente dé un paso atrás y tenga en cuenta la situación general. Se requiere de un esfuerzo enorme para apartarse de los acontecimientos actuales y de la historia reciente y trazar un plan para la dirección futura de la organización.

Desarrollo de estrategias de RRHH adecuadas a las características exclusivas de la organización

Las empresas difieren en su historia, su cultura, su estilo de liderazgo, su tecnología, etc. Las posibilidades de fracaso de que una estrategia o programa ambicioso de RRHH no se ajuste a las características de la organización son altas. Por esta razón es determinante que a la hora de diseñar unas estrategias de RRHH, se debe crear una visión de futuro para la organización que no provoque un choque destructivo con la organización actual.

Moverse en el entorno

Es raro ver que dos empresas se muevan en el mismo entorno, algunas afrontan cambios más rápidos que otras, ya sea a nivel de tecnología, de servicios, de proveedores, etc. El desafío radica en desarrollar estrategias de RRHH en base a un borrador de las estrategias que funcionarán en la empresa en ese entorno exclusivo de la empresa para poder lograr una ventaja competitiva sostenible en el tiempo.

Asegurar el compromiso de los directivos

Las estrategias de RRHH creadas en el departamento de RRHH tendrán pocas posibilidades de éxito a no ser que los directivos de todos los niveles jerárquicos las apoyen totalmente. Para garantizar el compromiso de los directivos, los profesionales de los RRHH deben trabajar estrechamente entre ellos en la formulación de políticas.



Cómo pasar del plan estratégico a la acción

A menudo, puede suceder que un plan estratégico que parece estupendo pueda fracasar por una mala implantación. La prueba de fuego de cualquier plan estratégico es si cambia algo o no en la práctica. Si el plan no afecta a la práctica, los empleados y directivos considerarán que se trata de un simple papel, sin ninguna acción. El escepticismo respecto al plan estratégico está casi garantizado cuando una empresa cambia de directivos con frecuencia y cada nueva oleada de nuevos directivos introduce su propio plan estratégico. Tal vez el mayor desafío de la planificación estratégica de los RRHH no resida en la formulación de la estrategia, sino en el desarrollo de un conjunto adecuado de programas que harán que la estrategia funcione.

Acomodarse al cambio

Los planes estratégicos de RRHH deben ser lo suficientemente flexible como para acomodarse a los cambios. El desafío consiste en crear una visión estratégica y en desarrollar los planes adecuados para conseguirla, al cambio que debe seguir siendo lo suficientemente flexible para adaptarse a los cambios.

Otro punto que se debe considerar son las elecciones estratégicas de los recursos humanos que no es más que las opciones que dispone la empresa para diseñar sus sistemas de RRHH. Las elecciones son estratégicas en la medida en que afectan a los resultados de la empresa a largo plazo, ya sea de forma favorable o desfavorable.



CAPÍTULO III

MARCO REFERENCIAL

Antecedentes de la Institución

El 24 de Octubre de 1953 empezó en la Esquina de Jesuitas el camino modesto y lleno de dificultades para consolidarse como Universidad de inspiración cristiana en al Venezuela contemporánea. Fue confiada por el Episcopado venezolano a la compañía de Jesús, quienes contaban con cualificados laicos universitarios identificados con el proyecto y con refuerzos de destacados jesuitas enviados del exterior.

De la Universidad Católica Andrés Bello, por iniciativa de la diócesis de Táchira nació en 1962 la Universidad Católica del Táchira (UCAT), primero como núcleo de la UCAB y desde 1982 como universidad independiente.

Actualmente la UCAB tiene los núcleos de Caracas, de Ciudad Guayana, de Coro y de los Teques; destacándose por ser una institución de Educación Superior de carácter privado y sin fines de lucro. Su principal sede se encuentra ubicada en la Urbanización Montalbán – La Vega de Caracas, capital de Venezuela.

Los primeros 25 años de la UCAB coinciden con los años de crecimiento, desarrollo, urbanización y ascenso social del país. Un país petrolero que luego de esas primeras décadas exitosas, empezó a hundirse por tener dificultades para competir en otras áreas de producción y dinamismo económico.

Hoy, a sus casi 52 años de fundada la UCAB se ha ganado el reconocimiento social por su exigente formación académica e investigación y su énfasis en valores humanos, en la ética y en el compromiso social.

Misión de la Institución

Desde sus inicios la universidad se planteó como misión contribuir a la formación integral de la juventud universitaria, en su aspecto personal y comunitario, dentro de la concepción cristiana de la vida.



Visión de la Institución

La UCAB quiere formar jóvenes profesionales para revertir la alarmante tendencia negativa del país. Prepararlos para que sean capaces de contribuir con el cambio, que asuman la realidad nacional, de manera que se sientan invitados a la iniciativa y a la creatividad esperanzada, en lugar de verse obligados a pensar en el abandono de su patria por falta de oportunidades.

Rama a la que se dedica

La Universidad Católica Andrés Bello se dedica al ramo de la educación superior privada venezolana. Ofreciendo así las carreras actualmente de:

Facultad de Ciencias Económicas y Sociales

Administración y Contaduría

Ciencias Sociales

Economía

Facultad de Derecho

Derecho

Facultad de Humanidades y Educación

Comunicación Social

Educación

Filosofía

Letras

Psicología

Facultad de Ingeniería

Ciclo Básico

Ingeniería Civil

Ingeniería Industrial

Ingeniería Informática

Ingeniería Telecomunicaciones



Estructura Organizativa.

Universidad Católica Andrés Bello.

Autoridades

Rector: Luís Ugalde s.j

Vice-Rector Administrativo: Rafael Hernández

Vice-Rector Académica: Silvana Campagnaro

Secretario: María Isabel Martínez

Consejo Fundacional

Arturo Sosa Abascal s.j.

Monseñor Mario Moronta

Monseñor Reinaldo Del Prete

Luis Ugalde s.j.

Mercedes Pulido De Briceño

Leopoldo Márquez Añez

Rafael López Casuso

Raphael Bredy

Alonso Pérez Luciani

Francisco José Virtuoso s.j.

Arnoldo Gabaldón

María Eugenia Rangel Fornez

Fundación Andrés Bello

Presidente: Arturo Sosa Abascal s.j.

Vice Presidente: Luis Ugalde s.j.

Secretaria de la Junta Directiva. : María Eugenia Rangel Fornez

Vocales: Alberto Völlmer

Vocal: Lorenzo Caldentey Luque

Objetivos de la Institución

La Universidad Católica Andrés Bello considera como sus objetivos específicos:

- Esforzarse por acelerar el proceso de desarrollo nacional, creando conciencia de su problemática y promoviendo la voluntad de mejoramiento continuo. Por lo mismo, concederá especial importancia a la educación de los recursos humanos y particularmente de la juventud, a fin de lograr la promoción de toda persona y todas las personas.



- Trabajar por la integración de América Latina y por salvaguardar y enriquecer su común patrimonio histórico-cultural; por la mutua comprensión y acercamiento de los pueblos de nuestro Continente; por la implantación de la justicia social; por la superación de los prejuicios y contrastes que dividen y separan a las naciones, y por el establecimiento de la paz, fundada en hondo humanismo ecuménico.
- Irradiar su acción, especialmente a los sectores más marginados de la comunidad nacional.
- Promover el diálogo de las Ciencias entre sí y de éstas con la Filosofía y la Teología, a fin de lograr un saber superior, universal y comprensivo, que llene de sentido el quehacer universitario.

Antecedentes del Departamento

EL CAI nace a finales de 1993, con motivo de la celebración del XL aniversario de la fundación de la UCAB. Fue un proyecto, diseñado por el especialista internacional Dr. Filippo Fabrocini, quien perseguía la creación de un centro para promover y divulgar el uso de las herramientas computacionales.

El CAI contó inicialmente con: una sala de impresión, un servidor principal, ocho monitores de diversas categorías y el router de la red interuniversitaria. A través de los años se ha ido ampliando la infraestructura inicial. Actualmente la comunidad ucabista disfruta, entre otros servicios de: 7 laboratorios de uso libre con acceso a Internet e impresora láser, 9 salones para clases, una sala para profesores, un laboratorio de usos múltiples, cuentas de correo electrónico, un sitio Web, proyectos de educación a distancia, interconexión con los núcleos y entes externos y más de 1000 computadores tan solo en la sede de Montalbán.

El CAI es un centro de servicios basado en el desarrollo de nuevas alternativas en el uso de la tecnología informática. Nuestra labor es dar servicio tanto académico como técnico a la comunidad ucabista, con el fin de proyectarla como una institución de vanguardia en el ámbito tecnológico.



Misión del Departamento

Prestar un servicio rápido, eficaz, actualizado, profesional y de bajo costo, en el desarrollo y mantenimiento de la infraestructura tecnológica de la Universidad Católica Andrés Bello, a través de: asesoría académica, servicios de comunicaciones, adquisición y mantenimiento de equipos y software, elaboración y entrenamiento en la aplicación de proyectos educativos para la comunidad ucabista.

Visión del Departamento

El CAI se convertirá en un centro de servicios; reforzando la implementación de nuevas alternativas en el uso de la tecnología, apoyando a la Universidad Católica Andrés Bello en el logro de sus objetivos.

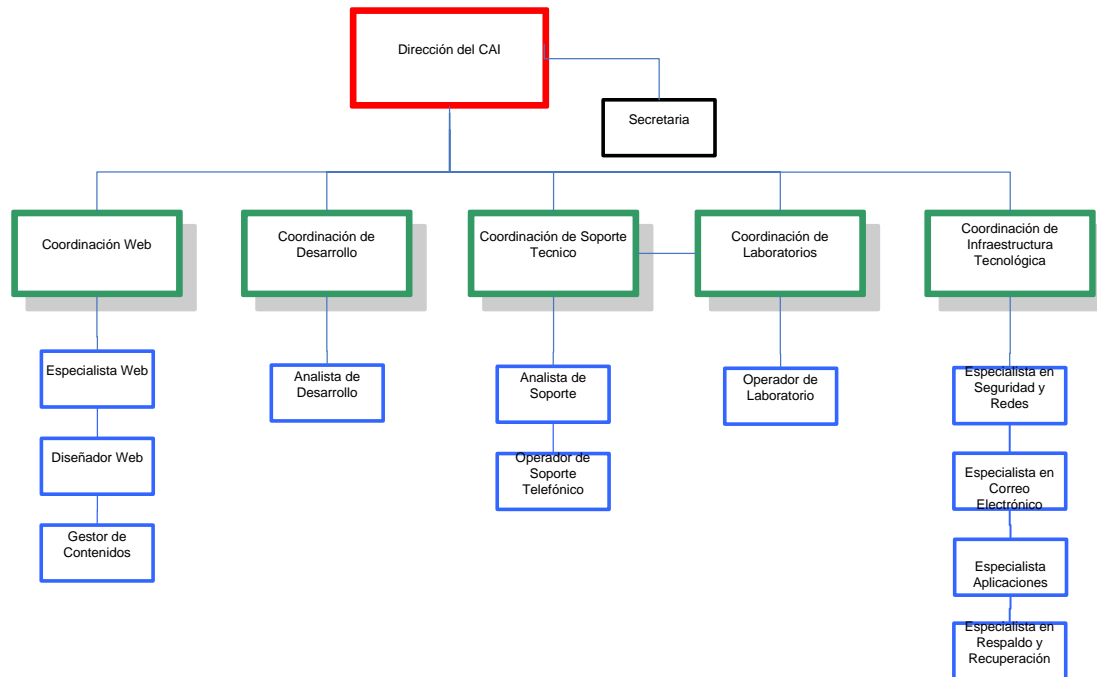
De esta manera proyectarse fuera de la universidad como un centro de investigaciones y servicios de vanguardia, a través de la asesoría técnica y académica, y el desarrollo de productos de excelente calidad.

Rama a la que se dedica

El CAI es un centro de servicios basados en el desarrollo de nuevas opciones en el uso de la tecnología informática; tiene como labor dar apoyo tanto académico como técnico a la comunidad ucabista, con el fin de proyectarla como una institución innovadora en el ámbito tecnológico.



Estructura Organizativa



A continuación se describen las funciones de cada uno de los cargos de la Dirección del Centro:

Director del Centro para la Aplicación de la Informática: Es el encargado de dirigir, planificar y controlar las diferentes coordinaciones adscritas a la dirección con el objetivo de brindar la infraestructura necesaria para lograr la integración de la tecnología informática en el ámbito académico y satisfacer las necesidades propias de sus clientes externos e internos y así garantizarles un servicio eficiente.

Nº de Personas: 1 Fijo.

Coordinador de Web: Se encarga de coordinar las diferentes actividades en el área de tecnología *Web* vinculada con lo académico y la comunicación hacia el exterior de la universidad.

Nº de Personas: 1 Fijo.



Especialista Web: Asesora a los clientes sobre el empleo de herramientas de informática para la transmisión de información así como para la investigación, y la docencia.

N° de Personas: 1 Fijo.

Diseñador Web: Se encarga de diseñar los modelos de la información que será colocada en la página Web y en academia, y dar apoyo al especialista Web

N° de Personas: 2 contratados.

Gestor de Contenido: Se encarga de investigar la información necesaria para apoyar a los usuarios en el uso de las herramientas informáticas aplicadas a la Web.

N° de Personas: 5 Becas Trabajo.

Coordinador de Desarrollo: Dirige, supervisa, controla y ejecuta el desarrollo de sistemas informáticos con la finalidad de satisfacer necesidades de la comunidad ucabista y de clientes externos.

N° de Personas: 1 Fijo.

Analista de Desarrollo: Se encarga del desarrollo y actualización y de los sistemas de información de los procesos que se han automatizado dentro y fuera de la universidad.

N° de Personas: 10 (2 Fijos, 2 Contratados, 6 Becas Trabajo).

Coordinador de Soporte Técnico: Se encarga de controlar, dirigir y supervisar el soporte y apoyo técnico requerido por los usuarios ucabistas, con la finalidad de proveer un servicio eficiente.

N° de Personas: 1 Fijo

Analista de Soporte Técnico: Brinda apoyo a los usuarios, instalando, operando y manteniendo los equipos y programas de computación, así como asesorando en el uso de los mismos con la finalidad de contribuir con las actividades que se realizan en la universidad y fuera de esta.

N° de Personas: 9 (2 Fijos, 1 Contratado y 6 Becas Trabajo)



Operador de Soporte Telefónico: Debe apoyar las actividades de los Analistas de Soporte Técnico realizando labores de atención de clientes vía telefónica y el enrutamiento de problemas fuera de su alcance a niveles superiores.

N° de Personas: 3 Becas Trabajo.

Coordinador de Laboratorios: Supervisa, controla y dirige las acciones necesarias para el uso de los salones de clase y laboratorios de computación.

N° de Personas: 1 Fijo

Operador de Laboratorio: Se encarga de atender y servir a todos los estudiantes en los diferentes laboratorios de computación que ofrece la universidad.

N° de Personas: 27 (10 Fijos y 17 Becas Trabajo).

Coordinador de Infraestructura Tecnológica: Organiza y establece los lineamientos en cuanto a la planificación, distribución y seguimiento de las actividades de la unidad administrativa. Para garantizar la eficiencia de los servicios tecnológicos que esta presta.

N° de Personas: 1 Fijo

Especialista en Seguridad y Redes: Es el encargado de controlar, mantener y garantizar la infraestructura de red de datos. Además de controlar la seguridad de la información que fluye dentro de esta.

N° de Personas: 3 (1 Fijo y 2 Beca Trabajo).

Especialista en Correo Electrónico: Se encarga de la instalación, configuración, manejo, administración y monitoreo del servicio de mensajería.

N° de Personas: 2 (1 Fijo y 1 Beca Trabajo).

Especialista en Aplicaciones: Se encarga de la instalación, configuración, manejo y monitoreo de los servidores de red y sus servicios.

N° de Personas: 2 (1 Fijo + 1 Beca Trabajo).



Especialista en Respaldo y Recuperación: Se encarga de la planificación, ejecución y monitoreo de la recuperación y respaldo del Centro de datos.

Nº de Personas: 1 Fijo.

Secretaría: Es el responsable de garantizar la satisfacción y la calidad de los servicios que presta la Dirección del Centro para la Aplicación de la Informática.

Nº de Personas: 4 (2 Fijo y 2 Becas Trabajo).

Objetivos del Departamento

- Crear cultura en el uso de la tecnología, promoviendo procesos de enseñanza-aprendizaje con excelencia.
- Generar, promover y mantener proyectos sobre tecnología WEB. Monitorear las necesidades de la comunidad ucabista en el área de la informática.
- Diseñar, instalar y mantener la infraestructura tecnológica de la UCAB.

Características actuales del Centro:

.- Actualmente el Centro para la Aplicación de la Informática se encuentra en una etapa de desarrollo de proyectos tecnológicos necesarios para diversas unidades administrativas.

.- Relación directa con entes externos como Parque Social Manuel Aguirre, Avessoc, Centro Magis, Educación de la Salud y Superatec donde se requiere del apoyo constante de profesiones técnicos para cubrir las necesidades tecnológicas tanto a nivel de software como de hardware.

.- Diseño, programación y mantenimiento de aplicaciones especializadas en medicina.

.- Proyectos de envergadura y de auge tecnológico como lo es la implementación de redes inalámbricas en el campus universitario.



.- Diseño y puesta en marcha de desarrollo de proyectos relacionados con la WEB: escuelas, departamentos, unidades académicas.

.- Instrucción y asesorías continuas a los profesores que tienen sus cursos en línea.

.- Demanda de personal con conocimientos tanto con formación tecnológica como pedagógicas para llevar a cabo el diseño de contenido y ser montados vía Web.

.- El Centro para la Aplicación de la Informática por ser un centro muy particular que brinda servicio a toda la plataforma de la universidad, además desarrolla proyectos de gran envergadura, requiere de esta manera servicio de respuesta de parte de todo su recurso humano, llevando a cabo de manera independiente su planificación de recursos humanos anualmente en base a su presupuesto anual desde el año 2006 para poder lograr las metas pautadas durante el periodo académico.

.- Para la planificación estratégica de los recursos humanos la dirección usa una metodología totalmente descentralizada, la cual consiste en, dependiendo de los planes estratégicos a cumplir durante el nuevo periodo académico, se reúne con cada uno de los cinco coordinadores de las unidades involucradas y realiza el ajuste de los recursos humanos actuales con las nuevas necesidades de recursos, todo de acuerdo al plan estratégico que le corresponda a cada unidad. Por ejemplo: si para el periodo académico 2007-2008 los metas a cumplir con nuevos proyectos es la unidad A, a ésta se le asigna mayor cantidad de recursos humanos que aquella unidad B que no va tener un mayor impacto a nivel de recursos humanos para cumplir sus metas y así con cada una de las unidades. Esta metodología no permite que exista relación alguna entre los coordinadores de las unidades a la hora de tomar las decisiones con respecto a recursos humanos, se hacen de manera individual entre el coordinador y el director.

Principios que rigen las directrices de actuación para el año 2008.

Se tendrá como principio el trabajo en equipo, la calidad indiscutible en los servicios prestados, la colaboración espontánea entre las unidades, compromiso de mejoras en los tiempos de entrega de los servicios. Las unidades se orientarán hacia las certificaciones tecnológicas de sus recursos humanos, evitando la fuga de conocimiento con la retención de información o la actuación individualista a través de una base de conocimientos adecuada y efectiva.



CAPÍTULO IV

MARCO METODOLÓGICO

En el marco metodológico se establece la manera como se llevará a cabo el desarrollo del trabajo: se indica el tipo y el diseño de la investigación, se identifica la unidad de análisis que conformará la población y la muestra en estudio, las fases que se seguirán para cubrir la misma. Además se describen las técnicas e instrumentos de recolección de datos y la forma como se medirá la validación y la confiabilidad de los mismos. Dentro de este marco, se especifican las técnicas que se usarán para el análisis de la data recopilada, se definen y operacionalizan los objetivos a desarrollar.

Tipo de Investigación

El tipo de investigación que corresponde a este estudio es descriptivo, ya que su propósito es medir, evaluar o recolectar datos sobre diversos aspectos, componentes o dimensiones del fenómeno a investigar (Hernández S. y otros, 2003).

Diseño de Investigación

De acuerdo a los patrones existentes actualmente para clasificar los diseños de investigación, el diseño que se utilizó para esta investigación, tienen las siguientes características:

Es una investigación no experimental ya que se observaron los fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlos. Como señala Kerlinger (1979, p.116): “La Investigación no experimental o ex post-facto es cualquier investigación en la que resulta imposible manipular variables o asignar aleatoriamente a los sujetos o las condiciones”.

Los diseños no experimentales, se aplican en aquellos estudios en los que se desea establecer correlaciones y asociaciones que puede haber entre diversas variables. (Briones, 1998).

Según la clasificación de Hernández (2003), esta investigación se ubicó dentro del marco de los estudios de tipo transaccional, ya que los



diseños transaccionales o transversales recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables, y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. A su vez, es transaccional debido a que describen relaciones entre dos o más variables en un momento determinado. Se trata también de descripciones, pero no de variables individuales sino de sus relaciones. En estos diseños lo que se mide es la relación entre variables en un tiempo determinado.

Dicho estudio también se enmarcó dentro de una investigación de campo, debido a que la mayoría de la información utilizada para dar respuesta a la interrogante planteada fue obtenida mediante entrevistas personales a fuentes vivas y encuestas, como por ejemplo a actores claves dentro de cada una de las unidades que conforman el centro; fuentes organizacionales, tales como instrumentos de medición, entradas y salidas que forman parte de la información manejada por dichas unidades, así como también fuentes secundarias que ayudaron a complementar los datos recogidos.

Unidad de Análisis, Población y Muestra.

Fuentes organizacionales:

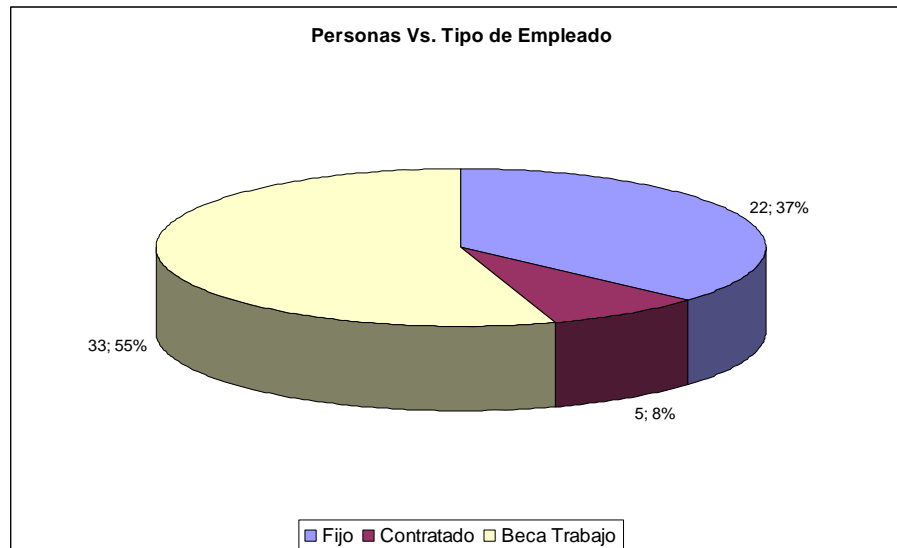
- **Unidad de Análisis:** Está conformada por los actores principales que desempeñan cargos de importancia a nivel estratégico y con amplio manejo de información de las unidades donde laboran.
- **Población.** Corresponde a la totalidad de los actores claves que constituyen cada una de las unidades organizacionales que conforman el Centro para la Aplicación de la Informática (CAI). Son tres tipos de actores: los empleados fijos, contratados y becas trabajo.
- **Muestra.** No se seleccionó una muestra representativa de los coordinadores de cada unidad debido a que por la naturaleza del estudio fue pertinente tomar en cuenta la totalidad de los mismos, al igual que el director y los otros empleados. Dicho muestreo se emplea para realizar estudios que faciliten la profundización en cierta información (procesos claves dentro de las unidades) es por eso que no requieren un marco de muestreo. Tenemos entonces una muestra formada por 65 personas, representado en la Tabla 4.



Tipo de Empleado	Población = muestra	Muestra obtenida	Mortalidad muestral
Fijo	27	27	0%
Contratado	5	5	0%
Beca Trabajo	43	33	13%
TOTALES	75	65	13%

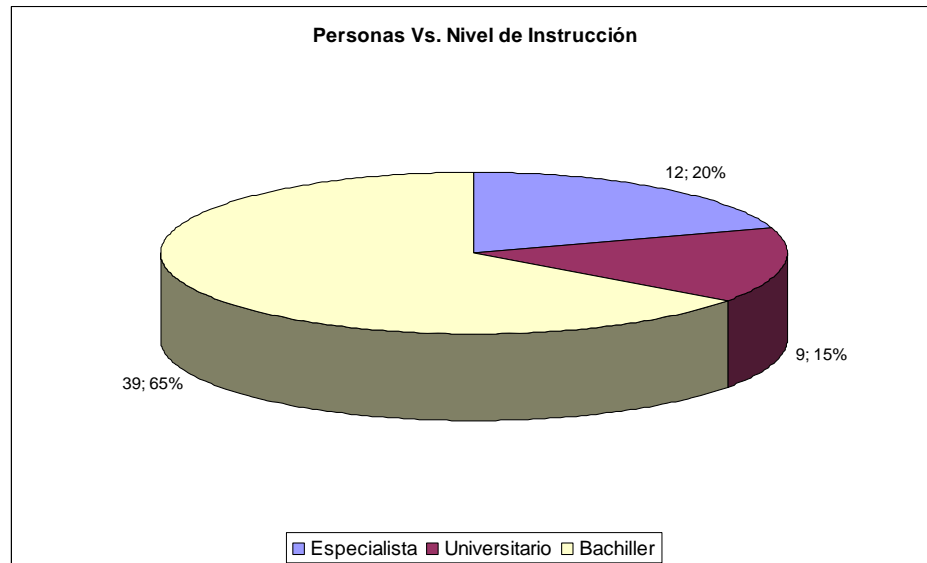
Tabla 4. Distribución de la población y muestra por tipo de empleado

Vale la pena destacar que para el análisis estadístico de los datos se tomó como base una muestra de 65 individuos. A continuación se muestran unos gráficos que reflejan el tipo de muestra seleccionada para el estudio.



En el gráfico anterior se muestra los tres tipos de empleados que conforman la muestra: 55% Becas Trabajo, 37% Fijos y 8% Contratados.

Con este gráfico se demuestra el nivel de instrucción que tiene la muestra donde 65% son Bachilleres, 15% Universitarios y 20% Especialistas



Operacionalización de las variables

En esta sección se analizan los objetivos específicos del estudio para determinar en cada uno de ellos las variables que los forman y sobre estas variables especificar su definición real y operacional, así como los indicadores y las técnicas e instrumentos utilizados durante la operacionalización de las mismas.

Objetivo General: Determinar los factores críticos de éxito asociados en la planificación estratégica de los recursos humanos en el ámbito de la tecnología informática en el Centro para la Aplicación de la Informática.				
Objetivos Específicos	Variable (s)	Definición	Indicador (es)	Técnica / Instrumentos
Describir los diferentes factores de éxito en la planificación estratégica implementada en el Centro y sus unidades.	Factores de éxito	Son aquellos factores que se deben vigilar para poder tener éxito en un plan	Son aquellos factores identificado en el estudio documental, a saber: Participación de la dirección. Estrategia de la organización.	Revisión bibliografía



Factores Críticos de Éxito en la Planificación Estratégica de los Recursos Humanos en Ambientes Tecnológicos
Caso de estudio: CAI-UCAB

			Objetivos, políticas y planes de la organización. Condiciones del mercado. Cambios Tecnológicos. Situación económica. Presupuesto. Productividad laboral. Optimización de la fuerza laboral. Estructura organizativa. Cultura organizacional. Cantidad óptima. Procesos de RRHH. Competencias de los recursos humanos actuales. Motivación de los recursos humanos actuales. La rotación. El absentismo laboral. Las transferencias internas. Comunicación. Los clientes.	
Comparar los factores de éxito obtenidos en la planificación estratégica de los recursos humanos en las diferentes unidades pertenecientes al Centro objeto de estudio.	Las planificaciones de RRHH de las 5 unidades del CAI	Los factores de éxito presentes en las planificaciones de RRHH de las unidades del CAI	Existencia o no existencia de los factores de éxito	Entrevistas (Cualitativo)
Jerarquizar los factores críticos de éxito entre los factores de éxito comparados en las unidades objeto de esta investigación	Factores de éxito	Grado de importancia de los factores de éxito atribuidos por los RRHH del CAI en la planificación de RRHH en el ámbito tecnológico.	Participación de la dirección. Estrategia de la organización. Objetivos, políticas y planes de la organización. Condiciones del mercado. Cambios Tecnológicos. Situación económica.	Encuesta (Cuantitativo)



			Presupuesto. Productividad laboral. Optimización de la fuerza laboral. Estructura organizativa. Cultura organizacional. Cantidad óptima. Procesos de RRHH. Competencias de los recursos humanos actuales. Motivación de los recursos humanos actuales. La rotación. El absentismo laboral. Las transferencias internas. Comunicación. Los clientes.	
Determinar las brechas entre los factores de éxito y los criterios utilizados en la planificación estratégica del RRHH en los últimos dos años	Brecha entre factores de éxito y planificación del RRHH	Diferencia que existe entre los factores de éxito mas importantes y los factores utilizados en la planificación de los RRHH	Factores críticos de éxito jerarquizados Criterios utilizados en la planificación de RRHH	Análisis de resultados

Tabla 5. Definición de las Variables

Fuentes de recolección, procesamiento y análisis de los datos.

- **Fuentes organizacionales:** se diseñaron entrevistas semi estructuradas y encuestas para ser aplicadas a las personas claves dentro de las unidades organizacionales del Centro para la Aplicación de la Informática.
- **Fuentes documentales:** comprende todo lo referente a documentos corporativos, material escrito informativo elaborado por la empresa, material intranet, y otros documentos de interés tales como instrumentos de medición, entradas y salidas que confirman la información manejada por dichas unidades.



Técnica de recolección de datos.

Para la recolección de datos, se utilizaron tres técnicas a describir: la revisión bibliográfica, la encuesta y la entrevista.

La **revisión bibliográfica** o documental, se realizó mediante un recuento de diversos textos, documentos y material informativo sobre el tema a estudiar. Siempre tomando en cuenta la relación entre aquellos factores existentes en la planificación estratégica de recursos humanos.

La técnica de la **encuesta**, se utilizó por cuanto se requería conocer la opinión de los individuos en relación con el objeto de estudio, en este caso los factores de éxito en la planificación estratégica de recursos humanos.

Así, la encuesta de opinión estuvo estructurada en dos partes: (Ver Anexo 1).

La primera parte comprendía los datos generales de la persona, según las siguientes variables: unidad a que pertenece, tipo de empleado, nivel de instrucción, años de servicio en la CAI.

La segunda parte del instrumento se basó en un procedimiento directo de jerarquización, constituidos en este caso por los factores de éxito identificados a través de la revisión bibliográfica realizada, ordenados en forma aleatoria según la importancia relativa que le atribuían a cada uno de los factores que evidencian el éxito en la planificación estratégica de recursos humanos, en forma ascendente y considerando una escala del 1 (más importante) al 20 (menos importante).

La **entrevista**, es una técnica que no es casual, sino más bien con un diálogo interesado, por esta razón se utilizó este instrumento, ya que permite entablar una plática con el entrevistado y obtener la información necesaria y oportuna sobre los factores de éxito existentes en la planificación estratégica de recursos humanos en el centro a estudiar.

La misma estuvo formada por dos partes: (Ver Anexo 3)

La primera, con los datos de la persona a ser entrevistada, en este caso cada uno de los cinco coordinadores de las cinco unidades respectivamente, definidas por los siguientes números: Unidad Web: 1, Unidad de Desarrollo: 2, Unidad de Soporte Técnico: 3, Unidad de Laboratorios: 4 y la Unidad de Infraestructura Tecnológica: 5.



La segunda parte de la técnica como es una entrevista de investigación o indagación, se realizaron tres preguntas una de tipo cerrada y dos de tipo abierta para lograr obtener la información y poder contrastar con los factores estipulados previamente mediante la revisión documental.

Validez de los Instrumentos

El instrumento fue sometido a una validación de contenido a través de juicio de expertos, constituidos por tres especialistas en la materia: Un Industriólogo con Maestría en Sistemas de la Calidad y Especialización en Desarrollo Organizacional, Un Licenciado en Filosofía, Psicología, con Especialización en Sistemas de Información y Maestría en Desarrollo Organizacional y Un Licenciado en Administración, Mención: Recursos Humanos con Especialización en Gerencia de Proyectos.

Técnica para análisis de datos

Se utilizó un conjunto de técnicas orientadas a triangular los datos con el objeto de tener una aproximación lo mas adecuada posible a las variables de estudio.

A continuación en la Tabla 6, se presenta una tabla que resume las técnicas de análisis utilizadas dependiendo de la técnica de levantamiento de información y tipo del dato recogido.

Técnica de levantamiento de Información	Tipo de Dato
Revisión Bibliográfica	Documental
Entrevista Observación participante	Cualitativo
Encuesta	Cuantitativo

Tabla 6. Relación entre tipos de datos y las técnicas de levantamiento de información. Autor: Elaboración propia.



Procedimiento

El procedimiento de recolección de datos se desarrolló en las siguientes fases:

Se realizó un arqueo importante de los textos y documentos con referencias al tema de factores críticos de éxito y planificación estratégica de recursos humanos. Por ser un tema bastante nuevo la bibliografía es muy pobre en cuanto a nuevos contenidos, es decir, casi todas las referencias bibliográficas apuntan hacia los mismos ítems sobre ambos temas. Además son pocos los estudios realizados sobre factores críticos de éxito relacionados a la planificación estratégica de recursos humanos, pero si con otros temas sobre todo de tecnología e información, como por ejemplo, la implementación de los ERP y sus factores críticos de éxito.

Para llegar a la determinación de los factores de éxito en la planificación estratégica de recursos humanos, se estudiaron dos modelos de planificación estratégica de recursos humanos muy difundidos en el ámbito empresarial y académico. Reforzados los mismos por medio de documentos y textos especializados en la materia en estudio.

Elaboración del instrumento. En esta fase se diseñaron los instrumentos, de acuerdo con los insumos suministrados por la tabla de especificación de variables. Se determinó la confiabilidad de la encuesta y de la entrevista, a través del juicio de expertos.

Después de validada la confiabilidad de los instrumentos, se concretó, vía telefónica, una cita con las personas contacto en cada una de las unidades seleccionadas para realizar la investigación, explicándoles los objetivos, alcances y beneficios de la misma. Posterior a la aprobación en cuanto a la aplicación del instrumento en las unidades, se solicitó un listado del personal en cada una de las mismas para iniciar el proceso de muestreo aleatorio de los profesionales.

Inmediatamente de tener la selección de las personas que conformarían la muestra en cada una de las unidades, se procedió a la aplicación de la encuesta directamente a los profesionales objeto de estudio, para obtener la información solicitada, no hubo intermediarios. La entrega de la encuesta se realizó personalmente a los entes, en la misma se anexó una carta de invitación para la participación de los empleados en el estudio. (Ver Anexo 2). Se solicitó que las mismas fueran respondidas en un lapso no mayor a una semana para responder la encuesta. Además que de los

factores de éxito estudiados, los seleccionarán según la importancia en cada una de las unidades. Estos datos fueron procesados y analizados para la conformación del análisis de resultados.

Luego, se procedió a realizar la entrevista, se citó a cada uno de los coordinadores de las unidades que conforman el centro a investigar y se formalizó la entrevista, explicándoles, el objetivo de la misma, las mejoras que significaban el diálogo con cada coordinador por el acercamiento y los posibles contrastes que se puedan dar a través de las preguntas a realizar. Y conversar sobre sus opiniones en las dos planificaciones estratégicas realizadas en el centro hasta el momento.

Para determinar cuáles serían los factores de éxito que van a ser considerados críticos se realizó a través de la figura 10 que se muestra a continuación:

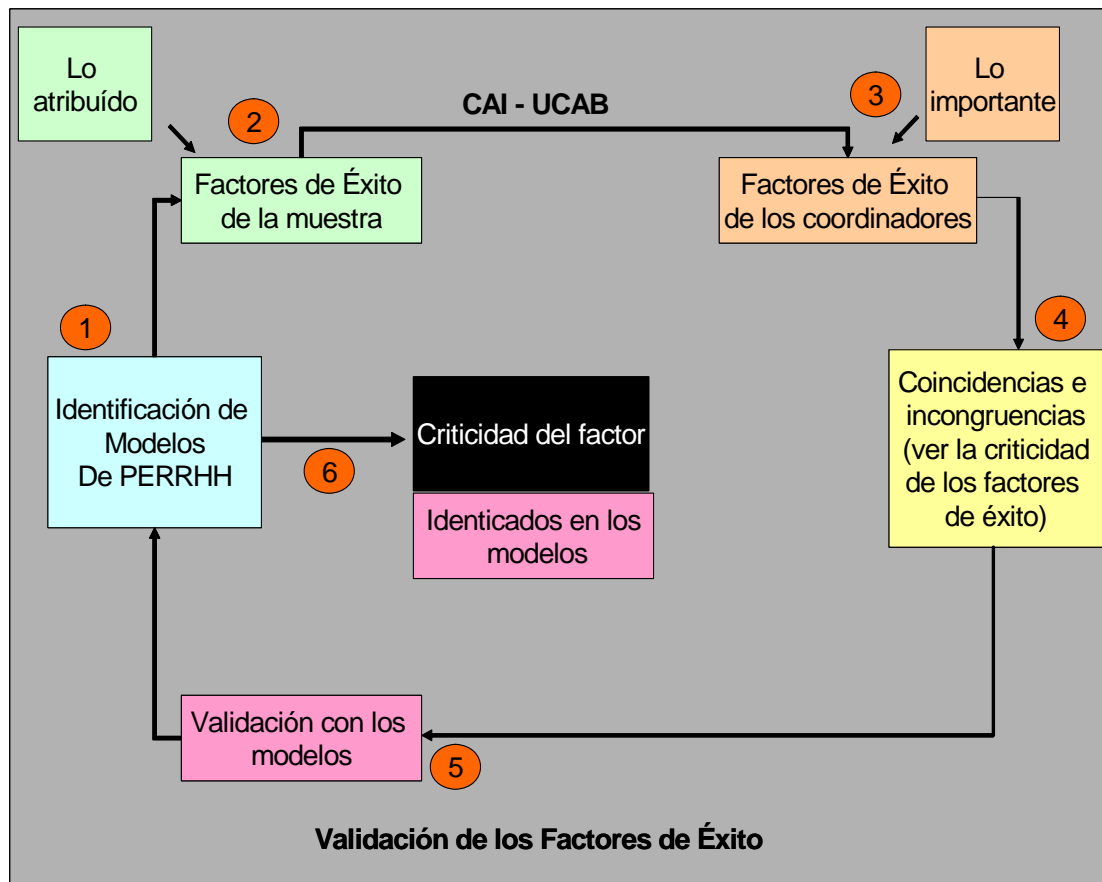


Figura 10. Validación de los Factores de Éxito, para verificar su criticidad. (Elaboración Propia).



Análisis estadístico de los datos

Según, Cea (1998), las medidas de tendencia central permiten describir como se agrupan los atributos de una variable alrededor de un valor típico de la distribución, proporcionando así una síntesis de la información contenida en dicha distribución. Dadas las medidas de tendencia central, principales como la media, la mediana y la moda aplicadas en la investigación social y así el énfasis en la medición del grado de importancia de los factores que definen el éxito en la planificación estratégica de recursos humanos para obtener de esta forma los objetivos propuestos, se utilizó la moda como herramienta de la estadística descriptiva para el análisis de los datos arrojados en el presente estudio, debido a que denota el valor de mayor frecuencia en una distribución, en este caso de valores asignados por la muestra seleccionada.

El procesamiento estadístico de los datos se realizó a través del software SPSS versión 15.0 y apoyado en Microsoft Excel 2007.



CAPÍTULO V

ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Luego de obtener la información solicitada en el estudio, en este capítulo se describen, primero, cuáles son los factores de éxito que se deben tomar en la planificación de recursos humanos considerada de gran importancia entre las estrategias de la empresa, de acuerdo a un estudio bibliográfico minucioso del tema en cuestión.

Como segundo punto, se realiza una comparación de los diferentes factores de éxito determinadas en el punto anterior, de acuerdo con el criterio de los coordinadores pertenecientes a cada una de las unidades que conforman el Centro en estudio. Además de emitir cualquier acotación sobre los factores o de existir otros que ellos crean que son de importancia en su unidad.

El tercer punto, muestra la jerarquía de los factores de éxito según la encuesta realizada, utilizando la técnica estadística especial para tendencia denominada moda. Determinando de esta manera cuáles serían los factores del éxito de mayor frecuencia en la planificación estratégica de recursos humanos en el centro objeto de investigación, desglosados de acuerdo al nivel de importancia que cada encuestado consideró pertinente. Hay que acentuar que de los 60 individuos de la muestra, 28 son estudiantes en carácter de empleado becado por la universidad y que no manejan muchos de los términos dispuestos en los 20 factores de éxito descritos para la planificación estratégica de los recursos humanos.

En el cuarto punto, se determinan las brechas entre los factores de éxito seleccionados por los coordinadores de cada unidad y los factores de éxito que jerarquizaron los individuos utilizados en la planificación estratégica de los recursos humanos en los últimos dos años en el Centro para la Aplicación de la Informática.

Como quinto y último punto después de realizar el análisis de las brechas, se muestran los factores de éxito que deben considerarse como críticos en la planificación estratégica de los recursos humanos en el Centro para la Aplicación de la Informática.



Resultados Obtenidos.

A continuación se describe los diferentes factores de éxito obtenidos a través del estudio bibliográfico de la planificación estratégica de recursos humanos.

Factores de Éxito (FE) utilizados en la planificación estratégica de recursos humanos

A pesar de existir varios factores ligados a una implementación de planificación estratégica de los recursos humanos, se tomaron en cuenta los factores de éxito más relevantes para este tipo de organización objeto de estudio, los mismos están presentes en los modelos estudiados, se corroboraron los factores de éxito con las fuentes bibliográficas. Estos fueron los siguientes:

Participación de la dirección. La planificación de los recursos humanos debe elaborarse con participación de todos los coordinaciones pertenecientes a la dirección que más tarde la ejecutarán. Llevando así, la coordinación y la consolidación de la mencionada planificación a los niveles más altos de la organización.

Estrategia de la organización. Debe estar alineada con las necesidades de recursos, en este caso, recursos humanos, que permite tener la previsión tanto de la oferta como de la demanda del talento humano en cada una de las áreas donde sea necesario el empuje hacia la productividad y al logro de las metas y objetivos a ser alcanzadas por la Dirección.

Objetivos, políticas y planes de la organización. Dentro de los objetivos, políticas y metas, la organización debe tener en cuenta amplios planes para diversas actividades del recurso humano, por ejemplo capacitación y desarrollo, contratación y selección.

Condiciones del mercado. A menudo sucede que los competidores precipitan cambios en el mercado. Aspectos tales como el grado de envejecimiento de la población activa, corrientes migratorias, participación de colectivos minoritarios en la composición de la fuerza laboral, nivel de desempleo, incorporación de la mujer al trabajo, nivel de formación, son aspectos de obligada consideración para la planificación de los recursos humanos.



Cambios Tecnológicos. El grado de innovación tecnológica que presida el ambiente exterior determinará la demanda de trabajo a futuro. Se debe tomar en cuenta que los cambios tecnológicos, incluyendo la robótica y la automatización de oficinas, inciden notoriamente en los índices de productividad así como en la creación y eliminación de puestos de trabajo.

Situación económica. Las condiciones económicas afectan la planificación estratégica de la empresa y sobre todo en sus recursos humanos, ya que al variar los precios de la materia prima, de los productos, también podría variar los niveles de sueldos y salarios. También abarcan modificaciones en las normas legales. A veces puede preverse cambios tributarios o en la legislación general, que afectarán la organización.

Presupuesto. La disponibilidad y la estabilidad de los recursos financieros afectan en gran medida la planificación estratégica de los recursos humanos. Se deben tomar en cuenta los cambios en las fuentes de apoyo económico. Es necesario evaluar continuamente las fuentes internas generadoras de recursos, así como el apoyo externo, y modificar en base a ello los planes estratégicos.

Productividad laboral. Es simplemente ejecutar el trabajo de una manera eficaz y eficiente. El sistema productivo así como las inversiones previstas ligadas a él, son determinantes de los indicadores de productividad probables en un tiempo más o menos próximo. Indicadores determinantes de la demanda de empleo en este ámbito son el número de rechazos (relación directa) y la productividad alcanzada (relación inversa). Según Fernández (2001): La productividad es la medida del desempeño de un trabajador o sistemas de operaciones en relación con la utilización de los recursos, en un tiempo determinado. La planificación es un instrumento importante para mejorar el desempeño y la productividad, ya que determina las necesidades en materia de recursos humanos, a fin de asegurar que se contrate y desarrolle el personal idóneo para suplir las necesidades de la organización.

Optimización de la fuerza laboral. Significa tener el número de trabajadores que permita que los procesos clave de la empresa se desarrollen con eficiencia y eficacia. Según Betancourt (2002): Si tenemos más de lo requerido los costos se elevarán innecesariamente, por una parte, pero por otra se harán presentes los efectos perversos de la burocracia: realización de labores innecesarias, alcabalas. Si se tiene menos de lo requerido, repercutirá en los productos y servicios y por consiguiente en la satisfacción de los clientes.



Estructura organizativa. Se pretende establecer cómo afecta la estructura de una organización al logro de sus objetivos. Su estudio exige cuestionar el número total de personas, su composición por categorías y su distribución por departamentos. Esta cuestión es de obligada consideración a la luz de posibilidades de fusión o absorción.

Cultura organizacional. Trata de determinar cómo altera la cultura de una organización al logro de sus objetivos. Su análisis requiere discutir sus creencias, normas y valores. Tiene que ver con la identificación con la organización y el apoyo que pueden brindar a las posibles mejoras. Según Fernández (2001): Los valores son intangibles, subyacen de la manera de ver y actuar.

Cantidad óptima. Se refiere a la cantidad óptima de recursos humanos para llevar a cabo las funciones que le corresponden en sus puestos de trabajo, para lograr así la productividad esperada. Es la adecuada, ni excesiva ni insuficiente.

Procesos de recursos humanos. De su correcto engranaje y coherencia dependerá la materialización de las estrategias de la empresa. Para ello, cada proceso deberá tener la capacidad requerida para cumplir su finalidad. Sin embargo, es necesario destacar que la estructuración de estos procesos debe ir en función de la política que tenga la empresa para la captación y desarrollo de sus recursos humanos clave.

Competencias de los recursos humanos actuales. Este concepto mantiene relación directamente proporcional con la productividad y, por tanto, inversamente proporcional con las necesidades futuras de personal. Según Urquijo (2005): Este es un factor clave en la nueva visión directiva. Es como el conjunto de requerimientos o la suma integrada de atributos personales innatos y adquiridos para el desempeño de una función permitiendo de este modo hacer frente de una manera satisfactoria a las responsabilidades inherentes a un puesto de trabajo. La identificación de las competencias y potenciales individuales pueden ser tomados de la entrevista de evaluación anual, si es que ésta está institucionalizada. El inventario de habilidades constituye un instrumento útil para estos efectos, pues describe el nivel de conocimientos, competencias y habilidades disponibles en el seno de la organización.

Motivación de los recursos humanos actuales. Al igual que las competencias está directamente proporcional con la productividad y, por tanto, inversamente proporcional con las necesidades futuras de personal.



Según Salazar (2007): El poder de la motivación está reflejado a través del impulso que refleja un comportamiento; éstos parten desde el interior, producen un comportamiento que refleja una imagen muy acertada de la personalidad. En algunas personas la acción citada es pasiva, en otras activa y dinámica, pero lo cierto es que dependiendo de la situación, del temperamento y carácter, así actúa cada quien.

La rotación. Sobre todo la rotación no prevista constituye uno de los factores que en mayor grado dificultan la tarea de planificar el subsistema de personal. Resultan por ello necesarias las estimaciones del grado de rotación que padecerá la empresa en el horizonte temporal contemplado en función de las diversas categorías profesionales. El análisis de la pirámide de edades se configura como una herramienta básica para la estimación de la rotación previsible.

El absentismo laboral. Es otro de los determinantes de las necesidades de personal. Por ello, conviene hacer acopio de datos a efectos de proyección, desglosándolos en sus dos vertientes principales: <<quiere, pero no puede>> y <<puede, pero no quiere >>

Las transferencias internas. Por su parte, implican aspectos de rotación en la unidad exportadora y de afectación en la unidad importadora. Especial importancia juegan las promociones o ascensos del personal, por constituir éstas una de las modalidades más frecuentes dentro de esta categoría de movimientos, además de dar lugar a impactos psico-sociales intensos (estrés, conflictos).

Comunicación. Es fundamental para el rendimiento; cuanto más frecuente es la comunicación entre las personas, mayores son las probabilidades de que sean eficientes. Por lo tanto una responsabilidad primaria del líder, como de los miembros de un equipo de trabajo, consiste en alentar la comunicación y participación. Es preciso entender el concepto de comunicación como una forma de percibir y tratar a los colaboradores como una parte integral en el proceso de dirigirlos y, tratarlos como seres humanos.

Los clientes. El foco principal de una empresa debe estar en el cliente y no en la producción, esto es lo que se conoce como “market in”, que consiste en averiguar primero lo que el cliente necesita para producirlo después, con unos atributos particulares y decisivos para cada cliente. Donde surge una obsesión por la calidad y la mejora continua de los procesos de la empresa, declarando la guerra al desperdicio.



En los resultados mostrados se observan 20 factores de éxito, que han sido descritos después de realizar un estudio minucioso, a través de bibliografías y experiencias vividas por el autor y los cuales deben ser considerados al implantar una planificación estratégica de recursos humanos en ambientes tecnológicos. Lo que se quiere establecer de una forma clara y sencilla por medio de esta investigación es cuales de estos factores están presentes en las dos planificaciones estratégica de los recursos humanos implementadas en el Centro para la Aplicación de la Informática. Tabla 7.

NOMBRE DEL FACTOR DE ÉXITO	N° Factor
Participación de la Dirección	1
Estrategia de la organización	2
Objetivos, políticas y planes de la organización	3
Condiciones del mercado	4
Cambios Tecnológicos	5
Situación económica	6
Presupuesto	7
Productividad laboral	8
Optimización de la fuerza laboral	9
Estructura organizativa	10
Cultura organizacional	11
Cantidad óptima	12
Procesos de recursos humanos	13
Competencias de los recursos humanos actuales	14
Motivación de los recursos humanos actuales	15
La rotación	16
El absentismo laboral	17
Las transferencias internas	18
Comunicación	19
Los Clientes	20

Tabla 7. Factores de éxito presentes en la planificación estratégica de los recursos humanos según estudios realizados y análisis documental.



Al analizar los datos con el software SPSS 15.0 (Ver Anexo 4), se resume en la Tabla 8, los resultados de la moda obtenida para cada factor de éxito, según el orden de importancia emitido por la muestra estudiada. En esta tabla se colocan los factores de éxito atribuidos por los integrantes del CAI.

FACTORES DE ÉXITO	MODA
Comunicación	1
Los Clientes	1
Participación de la Dirección	2
Objetivos, políticas y planes de la organización	3
Cultura organizacional	4
Presupuesto	6
Motivación de los recursos humanos actuales	6
Estrategia de la organización	8
Cambios tecnológicos	8
Productividad laboral	10
Estructura organizativa	11
Competencias de los recursos humanos actuales	11
El absentismo laboral	14
Procesos de recursos humanos	15
Cantidad óptima	17
Situación económica	18
La rotación	18
Las transferencias internas	18
Condiciones de mercado	19
Optimización de la fuerza laboral	20

Tabla 8. Factores de éxito presentes en la planificación estratégica de los recursos humanos del Centro para la Aplicación de la Informática según el criterio de los individuos de la muestra.

Se observa que la moda para los factores **Comunicación** y **Los Clientes** es igual a **1**, lo cual indicaría que la muestra considera que ambos factores tienen el mismo nivel de importancia. Sin Clientes no hay productos a realizar ni servicios que brindar, que de 20 valores le den la cota de



importancia 1 a este factor, produciría bastante bienestar ya que la razón de ser del Centro para la Aplicación de la Informática son sus clientes. Igualmente el factor comunicación con moda 1, significaría que es fundamental para el rendimiento; cuanto más frecuente es la comunicación entre las personas, mayores son las probabilidades de que sean eficientes, según lo investigado en el capítulo II.

Con una moda igual a **2** está el factor de éxito **Participación de la dirección**. Es un valor indicado en este tipo de factor, ya que la planificación de recursos humanos tiene éxito cuando participa la alta gerencia en las diferentes fases de su implementación, a menudo, suele suceder que por más cambios o mejoras que se le quiera hacer a los procesos o sistemas de recursos humanos, sino se tiene la aprobación de la gerencia o de los coordinadores no se logra el objetivo deseado.

El factor de éxito que sigue en grado de importancia, son: **Objetivos, políticas y planes de la organización** con una moda **3**. Uno de los factores principales considerados en los dos modelos estudiados en el capítulo de marco teórico son los objetivos, políticas y planes que debe tener la organización para la planificación estratégica y la planificación de sus recursos. Simplemente si no hay objetivos o metas que cumplir no existen factores que estudiar, por lo tanto, es sumamente importante que la muestra considere este factor dentro de los factores de mayor importancia dentro de la lista de factores de éxito mostrada, significa que a pesar de por lo menos la mitad de la población no tener mucha experiencia en el manejo de factores de éxito en la planificación de recursos humanos saben la importancia o la diferencia existente entre los distintos factores de éxito presentados.

La **Cultura organizacional** obtuvo una moda representada por el valor **4**. Esta viene a ser uno de los pilares fundamentales para apoyar a todas aquellas organizaciones que quieren hacerse competitivas. Al considerar la muestra seleccionada como moda 4 a la cultura, se entendería, que en el Centro de estudio está presente la cultura organizacional en cada una de las unidades que la conforman. La cultura que pregona el Centro para la Aplicación de la Informática estaría siendo asimilada por los integrantes de una manera positiva, los individuos presentes en la organización adoptarían de forma activa los cambios que se generan al entrar como empleados del Centro para la Aplicación de la Informática, lo asumen como reto y como aprendizaje profesional. Son los hábitos, las normas, los valores que el Centro difunde y que sus integrantes practican y hacen de esta su comportamiento.



Los factores de éxito **presupuesto** y **motivación de los recursos humanos** obtuvieron la moda igual a **6**, sucede como los factores comunicación y clientes con moda igual a 1. A pesar de tener una moda 6, sin embargo, al ser 20 factores de éxito a seleccionar, se considera una moda bastante representativa. Por un lado, se tiene el factor presupuesto, que sin su aprobación para el año de la planificación de los recursos humanos no tendría sentido ninguna determinación de requerimientos actuales y futuros, tampoco pensar en adiestramiento para sus integrantes. Se debe contar con un presupuesto adecuado a la situación económica del país, además de los cambios en materia de tecnología que se pueda generar. Igualmente para poder contar con sueldos competitivos para que no se produzca éxodo de talento humano, y por ende fuga del conocimiento del recurso humano e invertido por la empresa en un momento determinado.

Ahora bien que la organización tenga a sus recursos humanos motivados y que sea reconocido por los individuos de la muestra en estudio, es bien importante. Cuando existe motivación de los recursos humanos, significa que realizan sus trabajos o actividades cotidianas para satisfacer sus necesidades pero a su vez la manera de hacerlo, es porque realmente les llena como seres humanos lo que están realizando. Y de esta forma el Centro obtendría una ventaja competitiva interesante al mejorar su nivel de productividad laboral, como lo indica Chiavenato (2001). Por otra parte según Betancourt (2005), los japoneses descubrieron que sin trabajadores motivados difícilmente existen clientes satisfechos.

El 15% de la muestra opina que la **productividad laboral**, reflejada por una moda igual a **10**, se considera importante dentro de la planificación estratégica de los recursos humanos. Si los niveles de productividad están bajo dentro de la organización esto nos da muy mala imagen de los procesos que se están ejecutando en materia de capital humano.

Los factores de éxito **estructura organizativa** y **competencias de los recursos humanos**, lograron una moda de **11**, lo cual indicaría que la muestra está clara en dos aspectos: que debe estar presente un organigrama funcional de la Dirección actualizado y a su vez que se debe considerar las cualificaciones de los recursos humanos al momento de determinar posibles ingresos. Dolan (2003), explica como aspecto de la planificación de los recursos humanos el estudio y proyección de la estructura organizativa. Esto ayuda a determinar el tamaño probable de los niveles superiores, intermedios e inferiores de la organización. Además, proporciona información acerca de los cambios en las necesidades de recursos humanos y sobre actividades concretas o áreas funcionales.



Según Betancourt (2005), uno de los aspectos importantes a tomar en cuenta en la planificación de los recursos humanos además de la cantidad de personal requerido son las competencias que debe tener. Estas deben planificarse en función de los procesos que se esperan desarrollar para obtener los bienes y servicios con las características distintivas de competitividad que satisfagan o excedan las expectativas y necesidades de los clientes o del público al que se quiere llegar, mejor que los bienes y servicios de la competencia, para poder así realizar la visión de empresa

La muestra refleja a través de un 15%, moda igual a **14**, que el factor de éxito **absentismo laboral** está presente en la planificación estratégica de los recursos humanos del Centro. Esta ausencia afecta la productividad laboral y a su vez, la cantidad de personal asignado a los procesos o labores en cada una de las unidades.

La moda **15** corresponde al factor de éxito **procesos de recursos humanos**, tal vez no por lo que significa en realidad el factor, sino que la Dirección de Personal adscrita a la Universidad Católica Andrés Bello, maneja gran parte de los procesos de mayor envergadura de los recursos humanos, por el ejemplo: compensación, vacaciones, bonificaciones, utilidades, seguros de salud. El Centro maneja los procesos de reclutamiento y selección junto a esta dirección y la planificación de recursos humanos si está aislada en su concepto y filosofía de la Dirección de personal. Sin embargo, es de suma importancia, según las investigaciones realizadas por mi persona en el capítulo II, la función de personal debe estar realmente integrada en el conjunto de la empresa; que no sea considerada una actividad subalterna o asesoría, y que disponga lógicamente de información de calidad para la elaboración de las estimaciones, dado un determinado horizonte temporal.

Los factores de éxito: **situación económica, rotación y transferencias internas**, obtuvieron una moda igual a **18**, se puede leer este resultado que estos factores de éxito no son importantes al momento de realizar una planificación estratégica de los recursos humanos específicamente en el Centro para la Aplicación de la Informática para la muestra estudiada, o quizás son reflejados en otros factores de éxito de la misma lista presentada.

Las **condiciones del mercado** no fue considerado como factor de éxito relevante el cual obtuvo un porcentaje de 18,3%, correspondido por una moda igual a **19**. Se muestra que de los tres factores de éxito que tienen que ver con las condiciones de mercado, situación económica y presupuesto, el

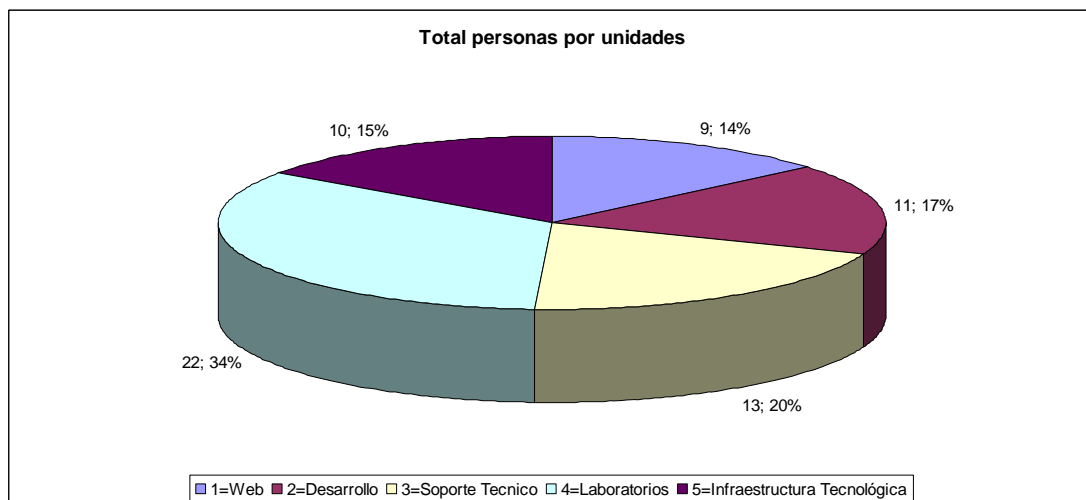


más representativo de los tres es el presupuesto, ya que es el término más manejado en el Centro objeto de estudio.

Por último el 18,3% de la muestra responde que el factor de éxito menos importante es la **optimización de la fuerza laboral**, ocupando en este sentido el último lugar e identificado con la moda **20**. Se puede entender dos cosas: o la muestra no está al tanto de lo que significa realmente este factor de éxito o no lo consideraron importante al jerarquizar el resto de los factores. Además en el Centro por tener las funciones de sus empleados bastantes delimitadas, se puede pensar en que ya están optimizadas, aunque, conviene tener presente que además de las funciones se debe tener presente la cantidad adecuada.

Análisis por unidades

En la gráfica que se presenta a continuación se detalla la cantidad y el porcentaje de las personas que integran cada una de las unidades en estudio pertenecientes al Centro para la Aplicación de la Informática.



La cantidad de personas por cada una de las unidades son las siguientes: El 14% de la muestra está conformado por integrantes de la Unidad Web (identificada con el Número 1). El 17% lo constituye los integrantes de la Unidad de Desarrollo (identificada con el Número 2). El 20% lo conforman los individuos de la muestra que pertenecen a la Unidad de



Soporte Técnico (identificada con el Número 3). El 34% está conformada por las personas de la Unidad de Laboratorios (identificada con el número 4) y Finalmente el 15% son los integrantes de la Unidad de Infraestructura Tecnológica (identificada con el Número 5). Lo podemos ver a continuación a través de la Tabla 9.

Total Personas X Unidades	
1=Web	9
2=Desarrollo	11
3=Soporte Técnico	13
4=Laboratorios	22
5=Infraestructura Tecnológica	10

Tabla 9. Número de personas por cada una de las Unidades que conforman el CAI.

En las tablas Números 10, 11, 12, 13 y 14 que se exponen a continuación se expresan los resultados obtenidos de la muestra pero desglosados en cluster (las unidades adscritas al Centro para la Aplicación de la Informática). Dónde;

UP: Unidad al que pertenece (1=Web, 2=Desarrollo, 3= Soporte Técnico, 4=Laboratorios y 5=Infraestructura Tecnológica).

TE: Tipo de Empleado (1=Fijo, 2= Contratado y 3=Beca Trabajo).

NI: Nivel de Instrucción de la Muestra (1= Especialista, 2=Universitario, 3=Bachiller).

AS: Años de Servicio en el CAI (Mínimo 1 Año de Servicio).

Comparando el resultado de la entrevista realizada a los coordinadores de cada una de las unidades pertenecientes al Centro para la Aplicación de la Informática y las respuestas obtenidas por los integrantes de cada unidad como se mostrará en las tablas del 10 al 14, se puede razonar los siguientes puntos:

**Unidad Web**

Datos de la Muestra				Factores de Éxito																			
UP	TE	NI	AS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
1	3	3	2	6	7	2	8	9	4	3	10	11	14	13	20	15	17	12	19	18	16	5	1
1	3	3	1	15	10	5	7	16	6	14	20	17	1	4	11	9	12	13	19	3	2	8	18
1	2	2	1	2	3	20	19	12	11	10	8	9	7	5	15	14	13	6	18	16	4	1	17
1	3	3	1	4	5	6	13	14	15	16	17	12	19	8	20	9	11	3	10	7	18	1	2
1	2	2	1	1	4	2	19	5	10	3	6	7	8	11	9	12	13	14	15	20	18	17	16
1	3	3	3	1	2	5	13	17	14	11	10	8	7	6	12	16	15	9	20	19	18	4	3
1	3	3	1	12	18	1	13	14	16	6	10	20	11	4	17	15	2	9	8	19	7	5	3
1	1	1	10	2	9	3	17	12	15	6	7	8	11	4	16	10	13	19	18	14	20	5	1
MODA				2	N/A	2	13	12	15	3	10	8	7	4	20	15	13	9	19	19	18	5	1

Tabla 10. Factores de éxito presentes en la planificación estratégica de los recursos humanos del CAI según el criterio de los integrantes de la Unidad WEB, representada por el número 1.

Unidad Web: El Coordinador de la Unidad considera que los factores de éxito: **participación de la dirección, presupuesto, productividad laboral y motivación de los recursos humanos actuales**, están presentes en la planificación estratégica de los recursos humanos de su unidad. Estos factores coinciden con la muestra correspondiente a esta misma unidad, como se pauta en la tabla 10: estos factores de éxito, obtuvieron moda con valores alto. Ahora bien, un factor de éxito que es atribuido como muy importante por la muestra Web, son **los clientes**, sin embargo, el coordinador del área no lo menciona como presente en su planificación de recursos humanos. Otros factores importantes para la muestra son: **los objetivos, políticas y planes de la organización, la cultura organizacional y la comunicación**, e igualmente no están reflejados en las respuestas percibidas por el coordinador, aunque los considera como factores de éxito importantes, actualmente no son tomados en cuenta al realizar la planificación estratégica de los recursos humanos de su unidad.

Existiendo de esta manera, una brecha bastante importante que se debe tener presente a la hora de realizar los procedimientos de la nueva planificación estratégica de los recursos humanos de la Unidad Web.

Otro aspecto a considerar según el coordinador de la unidad Web, para la planificación estratégica de los recursos humanos en el CAI, es la **coordinación entre el equipo directivo de la UCAB**, para así saber cual es el plan estratégico definido y de esta manera aplicarlo a todo el CAI y no por unidades.

**Unidad de Desarrollo**

Datos de la Muestra				Factores de Exito																			
UP	TE	NI	AS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
2	2	3	3	2	9	10	11	7	12	6	4	8	19	20	13	17	5	3	18	14	16	1	15
2	2	3	3	7	8	9	4	10	18	6	14	3	19	2	11	16	15	13	20	12	17	1	5
2	2	2	1	2	8	3	19	10	5	6	7	18	11	4	12	17	13	15	9	14	20	1	16
2	3	3	1	20	8	3	16	10	5	1	14	11	15	13	19	4	17	6	12	18	9	2	7
2	3	3	1	3	2	9	14	13	18	5	15	16	4	1	7	8	11	10	6	19	17	12	20
2	3	3	1	11	1	2	16	8	15	5	10	19	4	6	20	13	18	12	9	14	17	7	3
2	3	3	1	10	8	7	19	2	18	13	5	14	11	4	16	15	9	6	12	20	17	1	3
2	1	2	1	16	17	4	19	18	6	7	10	8	11	2	9	15	3	1	14	12	13	5	20
2	3	3	1	20	8	9	19	18	17	10	2	12	13	6	4	3	5	11	14	16	15	7	1
2	1	1	10	1	2	4	10	19	16	9	15	11	6	8	20	14	12	5	7	17	18	3	13
MODA				2	8	9	19	10	18	6	14	8	11	2	20	17	5	6	9	14	17	1	20

Tabla 11. Factores de éxito presentes en la planificación estratégica de los recursos humanos del CAI según el criterio de los integrantes de la Unidad de Desarrollo, representada por el número 2.

Unidad de Desarrollo: en esta unidad, su coordinador toma como factores de éxito presentes en la planificación de sus recursos humanos los siguientes: **participación de la dirección, presupuesto, cultura organizacional, competencias y motivación de los recursos humanos actuales, la comunicación y los clientes.** Ahora, la muestra de Desarrollo tiene muchísima coincidencia con su coordinador, ya que los mismos factores de éxito presentan modas representativas: participación de la dirección (2), presupuesto (6), cultura organizacional (2), competencias de los recursos humanos (5), motivación de los recursos humanos actuales (6), y la comunicación (1). El único factor de éxito que no está siendo tomado en cuenta por la muestra son los **Cientes**, y siendo ésta un área que desarrolla sistemas de información para los diferentes entes que dependen de la universidad, tanto externos como internos, debe ser considerado entre los principales factores de la muestra de la unidad.

Este punto es una incongruencia que debe ser manejada con bastante sutileza cuando se realice la nueva planificación estratégica de los recursos humanos de la Unidad de Desarrollo, además debe ser asumida por la Dirección, para que valide en todas y cada una de las unidades que conforman el CAI tengan como factor de éxito Los Clientes.

**Unidad de Soporte**

Datos de la Muestra				Factores de Éxito																			
UP	TE	NI	AS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
3	2	2	1	18	20	16	14	8	7	5	9	11	12	10	6	4	13	3	15	19	17	2	1
3	3	3	3	4	19	18	17	9	10	6	15	14	20	7	11	8	16	13	12	2	3	5	1
3	3	3	1	20	16	4	8	7	3	2	1	5	11	10	17	15	14	13	9	12	19	6	18
3	3	3	1	7	1	13	16	4	14	17	19	3	11	10	20	12	15	6	18	9	8	2	5
3	3	3	2	19	16	14	8	6	4	3	15	20	7	5	12	17	1	18	11	10	9	13	2
3	3	3	3	8	6	7	16	15	12	14	11	9	3	4	17	2	1	5	20	13	19	18	10
3	3	3	1	11	4	5	14	8	15	10	3	9	1	13	17	16	6	7	19	20	18	2	12
3	3	3	2	1	5	3	14	10	13	2	16	20	11	4	17	8	9	6	18	15	7	19	12
3	3	3	1	6	11	5	18	13	17	9	16	15	4	2	10	7	3	8	14	19	12	1	20
3	1	2	7	3	5	10	19	6	18	8	17	20	11	4	16	13	2	7	12	15	9	1	14
3	3	3	3	12	3	2	6	5	8	7	13	14	4	20	19	9	11	15	18	17	16	10	1
3	1	1	7	2	10	12	13	19	9	6	14	8	3	5	20	4	15	7	11	16	17	18	1
MODA				N/A	16	5	14	8	N/A	6	15	20	11	10	17	4	15	7	18	19	17	2	1

Tabla 12. Factores de éxito presentes en la planificación estratégica de los recursos humanos del CAI según el criterio de los integrantes de la Unidad de Soporte Técnico representada por el número 3.

Unidad de Soporte Técnico: La muestra de Soporte Técnico, atribuye que los factores de éxito a considerar en la planificación de los recursos humanos de la unidad son: **los clientes, la comunicación, los objetivos, políticas y planes de la organización, el presupuesto y la motivación de los recursos humanos actuales.** A pesar de los mismos factores de éxito están presentes en la planificación estratégica de los recursos humanos de la unidad según su coordinador, existen tres factores que son tomados como importantes para el coordinador, sin embargo, no tiene mucho valor en grado de importancia para los integrantes de la muestra, como son: **la participación de la dirección, la cultura organizacional y el absentismo laboral.**

Entre la muestra y el coordinador de la unidad de Soporte Técnico, se deben manejar las brechas, sobre todo, el factor de éxito que más afecta en este tipo de unidad de servicios como lo es el absentismo laboral, ya que este factor lleva a una reprogramación de recursos humanos constantemente. En cuanto a la participación de la dirección, quizás al nivel jerárquico que pertenece la muestra en su mayoría no es notoria, sin embargo, si está presente. Por último la cultura pregonada por el CAI debe ser asumida o contrarrestada con la cultura informal que traen todos los involucrados. No obstante se debe tener presente que más de la mitad de los individuos que conforman el CAI son un tipo de empleado especial: Beca Trabajo.



Otro aspecto calificado por el coordinador de soporte técnico es que se debe tomar en cuenta como factores de éxito: **la cantidad óptima y las competencias de los nuevos recursos humanos** para la próxima planificación estratégica de los recursos humanos del CAI, en especial en esta unidad que brinda servicio al cliente. Además, siendo un área de tecnología, su muestra en un 67% está conformada por empleados de otras carreras universitarias.

Unidad Laboratorios

Datos de la Muestra				Factores de Exito																			
UP	TE	NI	AS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
4	1	1	4	4	8	7	17	18	20	15	19	12	9	3	14	13	11	6	10	16	5	2	1
4	3	3	1	20	9	13	17	2	16	1	15	10	18	11	8	14	12	7	19	5	6	4	3
4	3	3	2	18	17	3	16	13	1	8	7	12	5	4	14	15	9	6	20	19	11	10	2
4	1	2	14	18	15	16	14	5	4	8	13	19	11	12	2	7	9	1	3	10	17	6	20
4	3	2	1	20	2	9	8	3	5	4	10	13	17	12	16	15	11	18	14	6	19	1	7
4	3	3	2	14	5	15	20	8	1	19	3	4	17	9	10	13	11	6	12	16	18	2	7
4	1	3	23	10	2	3	7	6	19	5	14	4	9	8	16	1	12	11	18	15	17	13	20
4	3	3	1	6	1	2	13	12	14	7	15	4	3	5	18	9	10	11	19	17	20	8	16
4	3	3	1	10	3	9	13	14	16	15	7	8	2	17	12	11	18	6	5	19	20	1	4
4	1	2	15	2	8	3	19	20	18	6	10	17	9	12	16	15	13	7	11	14	4	5	1
4	1	2	15	3	8	9	19	18	17	10	2	12	13	6	4	20	5	11	14	16	15	7	1
4	1	3	19	1	4	9	11	8	12	13	7	2	5	14	10	6	16	15	17	18	19	3	20
4	3	3	1	2	1	4	9	8	10	5	6	12	3	13	15	14	17	16	19	20	18	11	7
4	1	3	34	11	16	6	5	3	10	12	17	7	4	8	9	15	13	2	18	14	19	20	1
4	3	3	2	3	2	10	18	15	14	11	19	20	4	5	17	6	12	9	7	13	8	1	16
4	3	3	2	2	1	3	20	12	18	6	11	19	9	8	17	7	4	5	13	14	16	10	15
4	1	2	9	4	2	9	15	13	18	11	14	19	6	3	5	10	7	8	16	17	12	1	20
4	1	1	5	11	5	12	8	13	14	16	3	10	9	4	17	6	2	1	19	20	18	7	15
4	1	3	20	20	1	13	16	19	14	9	6	18	11	8	7	5	3	12	2	17	15	10	4
4	1	3	8	11	5	1	19	13	18	2	10	16	8	3	17	14	9	15	4	7	12	6	20
4	1	1	4	3	5	1	12	19	18	4	11	20	9	8	17	6	2	7	13	14	15	10	16
MODA				20	2	9	19	13	18	15	7	12	9	8	17	15	11	6	19	14	19	10	20

Tabla 13. Factores de éxito presentes en la planificación estratégica de los recursos humanos del CAI según el criterio de los integrantes de la Unidad de Laboratorios, representada por el número 4.

Unidad de Laboratorios: En esta revisión se complican los resultados, ya que dos de los factores de éxito considerados en las unidades estudiadas anteriormente, como son: **los clientes y la participación de la dirección, ambos tienen moda igual 20**, es decir, el mínimo valor de importancia para la muestra correspondiente a la Unidad de Laboratorios. Los factores de éxito de mayor importancia para la muestra son: **la estrategia de la organización** (el cual ha estado ausente en las demás



muestras), **competencias de los recursos humanos actuales, productividad laboral, cultura organizacional y la comunicación.**

El coordinador de la unidad, se refirió a los factores de éxito presentes en su planificación estratégica de los recursos humanos como: **la participación de la dirección, los clientes, la comunicación, el presupuesto, la cultura organizacional y las competencias de los recursos humanos actuales.** Se puede deducir que los lineamientos estratégicos de la coordinación de la unidad no está en su mayoría en concordancia con la muestra de la unidad, de decir, se debe trabajar muy arduamente sobre todo, la parte de los clientes y la participación de la dirección. Quizás por ser una unidad donde el nivel de instrucción no es importante, las competencias son mínimas, y la productividad laboral mantiene cierta estabilidad en todo el período académico.

Unidad de Infraestructura y Tecnología

Datos de la Muestra				Factores de Exito																				
UP	TE	NI	AS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	
5	1	3	11	2	8	13	19	18	10	6	9	12	7	4	20	17	11	3	15	16	14	1	5	
5	1	1	9	2	10	3	16	19	15	8	14	20	11	4	12	18	17	6	9	13	7	5	1	
5	3	3	1	3	5	4	20	12	11	6	7	19	8	9	18	15	2	14	13	17	10	1	16	
5	1	1	8	3	1	4	15	10	18	11	19	20	7	8	9	17	2	12	13	14	16	5	6	
5	1	1	15	11	8	9	12	14	16	5	7	4	3	1	10	15	17	6	2	19	18	13	20	
5	3	3	2	6	8	2	17	19	16	5	12	20	1	4	14	10	11	13	7	18	9	3	15	
5	3	3	4	8	3	1	7	15	16	5	19	20	14	13	11	2	4	6	18	9	12	10	17	
5	3	3	2	3	8	2	13	15	14	6	10	20	11	4	16	5	7	12	18	17	9	19	1	
5	1	1	12	3	2	13	20	10	15	12	14	16	6	8	17	7	18	11	9	19	4	5	1	
MODA				3	8	13	20	19	16	6	14	20	7	4	N/A	17	11	6	9	17	9	5	1	1

Tabla 14. Factores de éxito presentes en la planificación estratégica de los recursos humanos del CAI según el criterio de los integrantes de la Unidad de Infraestructura Tecnológica, representada por el número 5.

Unidad de Infraestructura Tecnológica: Los factores de éxito que refleja la muestra están en perfecta concordancia con los factores de éxito considerados por el coordinador del área, estos son: **los clientes, la participación de la dirección, la cultura organizacional, el presupuesto, la comunicación y las competencias de los recursos humanos actuales.**



En este caso, no se tendrían brechas visibles, lo que se debería tomar en cuenta según el coordinador, para la nueva planificación estratégica de los recursos humanos, es realizarla de manera integrada con todos los coordinadores de las distintas unidades para que los factores tomados o presentes en cada una se fusionen y se obtenga de esta forma mejores resultados en cuanto a materia de recursos humanos se refiera.

Además, el coordinador de área hace las siguientes acotaciones:

- Sin la comunicación, no fluye el trabajo y menos ninguna planificación a realizar.
- Los clientes, son la fuerza y razón principal para el mejorar la productividad laboral.
- El presupuesto es importante, ya que muchos proyectos tecnológicos se ven frenados por la falta de recurso humano en el momento oportuno.

Luego de tener los factores de éxito considerados importantes o que se consideran que deben estar presente en la implementación de la planificación de los recursos humanos realizadas en el Centro para la Aplicación de la Informática, en cada una de sus fases, podemos ver que se percibe una unificación de criterios en cuanto a cuáles serían las variables o factores que se deben tener presente a la hora de realizar dicha planificación.

A pesar de ser unidades bien definidas se pueden observar que los factores de éxito: **participación de la dirección, el presupuesto, los clientes, la comunicación, la cultura organizacional, motivación y competencias de los recursos humanos actuales y la productividad laboral**, son considerados en todas y cada una de las unidades.

Después de proceder a identificar brechas entre los resultados obtenidos por los integrantes de cada una de las unidades y los coordinadores, a su vez la manera de manejar actualmente el proceso de planificación estratégica de los recursos humanos en el Centro para la Aplicación de la Informática, es de vital importancia:



- Realizar cambios en la Dirección y la gestión con cada uno de los coordinadores, esta debe ser de una forma centralizada, donde haya mayor comunicación entre todos los coordinadores de las unidades y el director del área.
- Los nuevos proyectos a realizar en cada una de las unidades del CAI, para obtener la cantidad óptima de recursos humanos y que cuenten con las competencias adecuadas.
- Hacer de la cultura pregonada por el CAI, la cultura que sea asumida por sus integrantes, mejorándola, a través de intervenciones que sean pertinentes.
- Mejorar en los integrantes de la Unidad de Desarrollo, la manera de ver a los clientes, que se esfuercen por asimilar que los clientes son su razón de ser dentro del CAI.

Al obtener aquellos factores de éxito dispuestos en la mayoría de los textos sobre planificación estratégica de recursos humanos, el grado de importancia atribuidos por la muestra, a través de la encuesta a los factores de éxito estudiados y a su vez, los resultados obtenidos en la entrevista realizada a cada uno de los coordinadores de las diferentes unidades que conforman en CAI.

Finalmente se realizará una validación de los factores de éxito estudiados versus los factores de éxito obtenidos, con los dos modelos de planificación estratégica de recursos humanos estudiados en el capítulo II y referidos a ambientes tecnológicos, en este caso de estudio: CAI-UCAB, según el modelo procedimental desarrollado en el marco metodológico. Se puede resumir en la tabla 15.



Factores de éxito atribuidos por los individuos	Factores de éxito importantes para Coordinadores de las unidades	Factores de éxito en el Modelo de de PERRHH de Dolan	Factores de éxito en el Modelo de PERRHH de Betancourt
Los Clientes	Los Clientes		Los Clientes
La Comunicación	La Comunicación		
Participación de la dirección	Participación de la dirección	Participación de la dirección	Participación de la dirección
Cultura Organizacional	Cultura organizacional	Cultura organizacional	Cultura organizacional
Presupuesto	Presupuesto		Presupuesto
Objetivos, políticas y planes de la organización		Objetivos, políticas y planes de la organización	Objetivos, políticas y planes de la organización
Motivación de los RRHH actuales	Motivación de los RRHH actuales		Motivación de los RRHH actuales
	Competencias de los RRHH actuales	Competencias de los RRHH actuales	Competencias de los RRHH actuales
		Integración de la organización	
		Condiciones del mercado	
		Productividad laboral	Productividad laboral
		Procesos de RRHH	Procesos de RRHH
			Cantidad óptima

Tabla 15. Comparación de los factores de éxito presentes en la planificación estratégica de los recursos humanos del CAI para determinar su criticidad.

Así el análisis documental con los Modelos de planificación estratégica de los recursos humanos de los autores Dolan y Betancourt, el análisis cuantitativo y cualitativo de las dimensiones de las variables de la presente investigación, permite inferir que para la muestra de empleados estudiada, para obtener una efectiva planificación estratégica de los recursos humanos en el Centro para la Aplicación de la Informática, los factores de éxito que se consideran críticos se detallan en la tabla 16.



Factores de éxito críticos en el proceso de planificación estratégica de los recursos humanos en el CAI
Los Clientes
Participación de la dirección
Cultura organizacional
Presupuesto
Objetivos, políticas y planes de la organización
Motivación de los RRHH actuales
Competencias de los RRHH actuales

Tabla 16. Factores críticos de éxito en la planificación estratégica de los recursos humanos en ambientes tecnológicos. Caso de estudio. CAI-UCAB.

A pesar de existir dos factores de éxito en los modelos de Betancourt y Dolan, que no fueron considerados por la muestra y tampoco por los coordinadores, se deben tener presentes al momento de realizar una planificación estratégica de recursos humanos, estos son:

Productividad laboral
Procesos de RRHH



CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES **RECOMENDACIONES Y** **LIMITACIONES**

CONCLUSIONES

La planificación de recursos humanos, además de ser un proceso exigente, requiere reflexión, conocimiento, estimaciones. Da la impresión de una dirección segura a los administradores empresariales y a los no empresariales (cada persona como ser viviente y racional), es una manera de reducir la incertidumbre a través de la previsión del cambio, de mirar hacia delante; reducir las actividades traslapadas y antieconómicas, descubrir el desperdicio y las ineficiencias; establecer los objetivos que deben utilizarse para facilitar el control. Así mismo, la factibilidad de un plan estratégico de recursos humanos en el Centro para la Aplicación de la Informática, depende en gran medida de la disposición que tenga la dirección, su participación y la de los coordinadores involucrados.

Ahora bien, sin una planificación eficaz de los recursos humanos, una organización puede encontrarse con que cuenta con las instalaciones y equipamiento necesarios, pero no con las personas adecuadas para su manejo. La actividad de planificación estratégica de los recursos humanos puede evaluarse en función de si el Centro para la Aplicación de la Informática tiene o no la gente que necesita: en la cantidad adecuada, en la unidad precisa, en el momento oportuno, con las competencias idóneas y con el sueldo correcto. La mayor parte de las estrategias de las empresas en materia de recursos humanos, no siguen un proceso formal de formulación y responden en una gran cantidad de casos a decisiones tomadas como respuestas a crisis o como resultados de estudios hechos por grupos especiales, no deja de pasar esta situación en el Centro objeto de estudio.

Se puede deducir del estudio que los factores de éxito considerados críticos en la planificación estratégica de los recursos humanos en el CAI son: los clientes que es la fibra que mueve todas las empresas, este factor crítico de éxito es sin ningún cuestionamiento el más importante cuando se



trata de una empresa de productos y servicios. La importancia del factor participación de la dirección radica, en que la planificación de recursos humanos tiene éxito cuando participa la alta gerencia en las diferentes fases de su implementación, a menudo, suele suceder que por más cambios o mejoras que se le quiera hacer a los procesos o sistemas de recursos humanos, sino se tiene la aprobación de la gerencia o de los coordinadores no se logra el objetivo deseado. Los objetivos, políticas y planes que debe tener la organización para la planificación estratégica y la planificación de sus recursos, es simplemente que si no hay objetivos o metas que cumplir no existen factores críticos de éxito a considerar.

Los sujetos de la muestra afirmarían que la cultura que pregona el CAI es asumida por sus integrantes con bastante rapidez, es un factor de éxito congruente en el estudio. La cultura pregonada permite potenciar la consecución de los objetivos de la organización al estar alineada a la cultura informal que trae el individuo. El éxito con este factor depende en gran parte de la identificación y alineación de ambas culturas. También se debe tener presente que la eficacia y eficiencia con que se gestionen los recursos humanos en el Centro para la Aplicación de la Informática depende, en gran parte, de la motivación de las personas que componen el departamento y el presupuesto estimado para el año de ejecución de la planificación estratégica de los recursos humanos.

Por estar conformado el CAI por unidades especializadas, debe considerar los recursos humanos tanto actuales como los nuevos ingresos, que posean las competencias adecuadas para cada uno de los cargos a ocupar en cada una de las áreas, independientemente del tipo de empleado. A su vez, la dirección debe cambiar la estrategia de gestión con cada una de las unidades involucradas en el proceso de planificación de recursos humanos, para que exista mayor equilibrio entre las cinco unidades que conforman al Centro, se deben reunir todos los coordinadores y elaborar los planes de la demanda y la oferta de los recursos humanos de manera centralizada para que sea consistente.

La planificación moderna de recursos humanos va hacia el involucrar activamente al personal o talento humano en la generación de soluciones para alcanzar los objetivos estratégicos y en la superación de barreras, permitiendo no sólo lograr una mejor comunicación y alineación de la organización, sino también la elaboración de soluciones de mejor calidad,



que permiten la formación de una sólida cultura organizacional, necesaria hoy en día para afrontar con éxito situaciones de crisis. Muchas organizaciones tienen planes estratégicos, pero esto no se refleja en el puesto de trabajo de cada colaborador. Es más, en muchas empresas uno es el direccionamiento estratégico y otra, bien distinta, la operación diaria de las empresas. En otras, aún más grave, hay una falta clara de consistencia entre la formulación estratégica y la realidad del día a día de la institución. Esta falta de consistencia ha sido uno de los factores más relevantes en las crisis empresariales, pues afecta la credibilidad de la empresa, frente a los clientes y al mercado.



RECOMENDACIONES

Se debe tomar en cuenta los requerimientos de recursos humanos de forma conjunta para que todas las unidades dispongan del recurso idóneo en las cantidades adecuadas para poder desenvolverse mejor en sus planes y cumplir a cabalidad las metas y objetivos planteados.

Se puede usar el procedimiento de esta investigación en otros ambientes organizacionales, para validar su pertinencia.

Después de culminar el procedimiento de estudio, se podría proceder a realizar encuestas de satisfacción de los clientes finales tomando en cuenta los factores de éxito considerados como críticos en la planificación estratégica de los recursos humanos en el CAI.



LIMITACIONES

Las conclusiones son solo aplicables al CAI, aun cuando pueden aportar al campo de conocimiento de la planificación estratégica de recursos humanos en ámbitos tecnológicos.

La identificación de los factores críticos de éxito, se realizó a partir de dos modelos de planificación estratégica de recursos humanos difundidos a nivel académico y organizacional. Si bien esto representa una restricción puesto que no se incluyen todos los modelos posibles, es importante señalar que esta investigación logró identificar los factores críticos de éxito a partir del análisis de las operaciones de la población estudiada.

El estudio estuvo centrado en el análisis de las percepciones de los sujetos pertenecientes a la población. Se buscó manejar los sesgos propios de este tipo de análisis a través de la triangulación con la instrumentación utilizada; lo cual no asegura la eliminación absoluta de los sesgos.

El tamaño de la población obedece a la función que cumple dentro de la organización a la que pertenece. No se tomó en cuenta las relaciones de la población con el sistema total, puesto que no existe una vinculación explícita o una normativa vinculante en la planificación de los recursos humanos entre la población estudiada y la dirección de personal.

En el estudio no se tomó en cuenta la opinión de cual era la satisfacción de los clientes finales, en base a los factores de éxito encontrados, en vista que se requería estudiar internamente como se hacía la planificación estratégica de los recursos humanos en el CAI, para obtener de esta manera los factores críticos de éxito en este ambiente tecnológico.



REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Aguirre, J. y Otros (200). Dirección y Gestión de Personal. Ediciones Pirámide. Madrid.

Albizu, E. y Landaeta J. (2001). Dirección Estratégica de los Recursos Humanos. Ediciones Pirámide. Madrid.

Alles, M. (2000). Dirección estratégica de recursos humanos: Gestión por competencias (1ra. Edición). Editorial Granica, Argentina.

Alles, M. (2003). Gestión por Competencias: El diccionario (2da. Edición). Editorial Granica, Argentina.

Alpander, G. (1985). Planificación Estratégica Aplicada a los Recursos Humanos. (1era. Edición). Editorial Norma. Colombia.

Ansoff, Igor. La Dirección Estratégica en la Práctica Empresarial. Editorial Addison Wesley Iberoamericana. USA 1997.

Balestrini, M. (2001). Como se elabora el proyecto de investigación: Para los Estudios Formulativos o Exploratorios, Descriptivos, Diagnósticos, Evaluativos, Formulación de Hipótesis Causales, Experimentales y los Proyectos Factibles. Quinta Edición. Caracas.

Benavides, O. (2002). Competencias y Competitividad: Diseño para Organizaciones Latinoamericanas. Editorial Mc Graw Hill. Colombia.

Bordeleau, Y., & Brunet, L. (1987). Modelos de Investigación para el desarrollo de recursos humanos. Editorial Trillas. México.

Briones, G. (1998). Métodos y Técnicas de Investigación para las Ciencias Sociales. Editorial Trillas. México.

CEA D'Ancona, M. (1998). Metodología Cuantitativa. Estrategias y Técnicas de Investigación Social. Editorial Síntesis Sociológica. España.

Chiavenato, I. (2001). Administración de Recursos Humanos. Editorial Mc Graw Hill. Colombia.



Chiavenato, I. (2002). Gestión del Talento Humano. Editorial Mc Graw Hill. Colombia.

Codina, Alexis (2008). Los Factores Críticos de Éxito y las Áreas de Resultado Clave. Usos y convenciones. Consultado en Enero 21, 2008 en http://www.degerencia.com/articulo/los_factores_criticos_de_exito_y_las_areas_de_resultado_clave

De Faría, F. (200). Desarrollo Organizacional: Enfoque Integral. Editorial Limusa. México.

Del Río, E. (1991). La formación y empleo. Ediciones Paídos. España.

Dolan, S. y otros. (2003). La Gestión de los Recursos Humanos. (2da. Edición). Editorial Mc Graw Hill. España.

Druker, P. (1995). La Sociedad Post Capitalista. Editorial Norma. Colombia.

Fernández, A. (2001). Gestión humana: la imagen del servicio. Editorial Mac Graw Hill. Colombia.

García, J. (2005). Manual de Administración de Redes para la Universidad Católica Andrés Bello. Venezuela.

Gómez-Mejía y otros. (2001). Dirección y Gestión de Recursos Humanos. (3era. Edición). Editorial Prentice Hall. España.

Grohowski, R., McGoff, C., Vogel, D y Martz, J. (1990). Implementing electronic meeting systems at IBM: lessons learned and success factors. MIS Quarterly.

Hernández, R. y otros (2003). Metodología de la investigación, (3ra. Edición). Editorial Mac GrawHill, México.

Lai, V. (1994). A survey of rural small business computer use: support. Information and Management.

O'Connor, C. (2000). Aprenda los secretos de una dirección eficaz. Ediciones Gestión 2000. España.



Milkovich, G. y Boudreau, J. (1996). Dirección y Administración de Recursos Humanos. Un enfoque de estrategia. Editorial Addison Wesley Iberoamericana. EEUU.

Navarro, R. (2008). Metodología para la planificación de los recursos humanos en las empresas. Consultado en Enero 25, 2008 en <http://www.rrhmagazine.com/articulo/rrhh18a.htm>.

Puchol, L. (2000). Dirección y gestión de recursos humanos. (4ta. Edición). Editorial Díaz de Santos. España.

Rockart, J. (1979). Chief executives define their own data needs. Harvard Business Review, 57(2), pp. 238-241.

Rodríguez, J. (2006). Manual de Metodología para el estudiante y el profesor. Editorial Doral Plaza. Venezuela.

Sagi-Vela, L. (2004). Gestión por competencias. (1ra. Edición). Editorial ESIC. España.

Salazar, A. (2008). La planificación ¿base para la gestión administrativa y personal?. Consultado en Enero 21, 2008 en http://www.degerencia.com/articulo/la_planificacion_base_para_la_gestion_administrativa_y_personal

Salazar, A. (2008). Gerencia y motivación clave del éxito. . Consultado en enero 24, 2008 en http://www.degerencia.com/articulo/gerencia_y_motivacion_clave_del_exito.

Selltiz, C. y otros (1974): Métodos de Investigación en las Relaciones Sociales. Ediciones RIALP, España.

Serna, H. (2003). Gerencia Estratégica. Ediciones Global. Caracas.

Sneed, H. y Brössler, P. (2003). Critical Success Factors in Software Maintenance-A Case Study. Proceeding of International Conference on Software Maintenance (ICSM'03), pp. 190-198.

Urquijo, J. (2001). Teoría de las Relaciones Industriales. De cara al siglo al siglo XXI. Universidad Católica Andrés Bello. Tercera Edición. Caracas.



Urquijo, J. (2004). Teoría de las Relaciones Sindicato - Gerenciales. Universidad Católica Andrés Bello. Tercera Edición. Caracas.

Urquijo, J. (2005). La Función Gerencial de Relaciones Industriales y Recursos Humanos. Universidad Católica Andrés Bello. Caracas.