



**UNIVERSIDAD MICHOACANA DE SAN
NICOLAS DE HIDALGO**

**FACULTAD DE CONTADURIA Y CIENCIAS
ADMINISTRATIVAS**

División de Estudios de Posgrado

**“PROPUESTA DE DISEÑO DE PLAN ESTRATEGICO DE LOS
RH ORIENTADA A EVITAR LA ROTACION DE PERSONAL”**

TESIS

**Que para Obtener el Grado de:
MAESTRO EN ADMINISTRACION**

Presenta:

C.P. Tzitzí Erandi Becerra Moreno

Director de Tesis: Dr. Federico González Santoyo

Morelia Mich. Diciembre de 2008.





A Dios por guiarme y mostrarme el camino correcto, por llenarme de bendiciones y permitirme lograr una meta más.

A mis padres Rosa María y Francisco por haberme dado la vida y ser un ejemplo de tenacidad. Por haberme dado la mejor herencia “mi educación” y por los valores que me han inculcado. Los quiero mucho.

A mis hermanos Jorge y Omar, por ser amigos, confidentes y por todos esos momentos de alegría y crecimiento a su lado.

A mi tía Lulú por creer en mi.

A mis amigos Trini, Flor, Bolo, Aime, Denisse, Yarelli, Claudia, Vane, More, Ruth, Lis, por demostrarme su cariño sincero, por estar conmigo en las buenas y en las mala, porque con sus palabras han logrado en mi, ser una mejor persona.

A mis maestros por compartir conmigo sus conocimientos y consejos.

A mi familia por todos esos momentos de alegría.

A todas aquellas personas que me quieren, me respetan y que en algún momento han compartido sus palabras.



INDICE

Resumen	4
Abstract	5
Introducción	6
Definición del problema	8
Justificación	11
Objetivo general	12
Objetivo específico	12
Capitulo I Plan Estratégico	13
1.1. Plan estratégico	13
1.1.1. Evolución de la planeación estratégica	15
1.1.2. El porvenir de las decisiones actuales	15
1.1.3. Proceso	16
1.1.4. Filosofía	16
1.1.5. Estructura	17
1.1.6. Definición	17
1.1.7. Planeación estratégica	19
1.1.8. Planeación estratégica: como proceso	19
1.1.9. Análisis de las fortalezas y debilidades de la organización o empresa, condiciones internas	20
1.1.10. Análisis de las fortalezas y debilidades de la organización o empresa, entorno externo	21
1.1.11. Planeación de análisis interno y externo	22
1.1.12. Toma de decisiones estratégicas	26
1.2. Proceso de recursos humanos	29
1.2.1. La teoría de la incertidumbre en la selección óptima de recursos humano en la empresa	29
1.2.2. Características de los recursos humanos	30
1.2.3. Caracterización teórica en la incertidumbre de la selección de los recursos humanos	35
1.3. Proceso administrativo	40
1.3.1. Orientación hacia las metas	42
1.3.2. Orientación hacia la gente	42
1.3.3. Las funciones de la administración y el proceso administrativo	43



1.3.4.	La esencia de la planificación directiva	44
1.3.5.	El proceso de la toma de decisiones	47
1.3.6.	Programas de administración del comportamiento	48
1.3.7.	Manejo del comportamiento a través de incentivos económicos	52
1.3.8.	Planeación en el proceso administrativo	53
1.4.	Diferentes tipos de organizaciones	54
1.4.1.	Tipos de organizaciones	55
1.4.2.	Departamentalización o tipos de organizaciones	61
Capitulo II Propuesta de diseño de plan estratégico de los RH orientada a evitar la rotación de personal		67
2.1.	¿Cómo diseñar un plan estratégico de RH?	68
2.2.	¿Quiénes intervienen directamente en la elaboración de dicho plan?	68
2.3.	¿Qué metodología se debe utilizar en la elaboración del proceso?	69
2.4.	¿Cuál es el contenido del plan de desarrollo?	73
2.5.	Política de recursos humanos y objetivos del negocio	76
2.6.	Planes de acción	78
Capitulo III. Caso de aplicación: Hotel Casino		79
3.1.	Historia de la empresa	79
3.2.	Caracterización de la empresa	81
3.3.	Misión	81
3.4.	Visión	82
3.5.	Nuestros valores	83
3.6.	Servicios que ofrece el Hotel Casino	84
3.7.	Organigrama	88
3.8.	Cadena de valor	89
3.9.	Análisis FODA	98
3.10.	¿Cómo hacer adecuadamente el reclutamiento, selección, inducción?	99
3.11.	Procedimiento de reclutamiento y selección	99
3.12.	Políticas de reclutamiento y selección	107
3.12.1.	Políticas de reclutamiento	108
3.12.2.	Políticas de selección	110
Conclusiones		112
Recomendaciones		114
Bibliografía		115
Índice de figuras		116



RESUMEN

Es notorio que estamos en una época de cambios continuos, la planeación estratégica ayuda a los directivos de cualquier organización a plantear y/o mejorar lo que se esta haciendo. Si toda esta planeación se apoya en un análisis prospectivo o estructural, detectará variables claves, con las cuales se puede simular el futuro y construir escenarios para localizar los procesos que lleven a las empresas a ser competitivas en el mercado. En el caso del Hotel Casino se buscará el facilitar a los directivos las herramientas para formar recursos humanos con habilidades y aptitudes que se requieren dentro de la misma, evitando así la constante rotación de personal.



ABSTRACT

We can notice that we are living in a continuous changing age, the strategic project helps, the director of any enterprise to plan or improve what it is done there if the whole project is supported in a prospective or structural analysis. It will detect variable keys which with we can simulate the future, and build scenarios to locate the projects that the market. In Casino`s Hotel case we will research the way to facilitate, to the directors, the tools to form the human resources with abilities that are needed in the enterprise avoiding the personnel movement.



INTRODUCCION

El fenómeno de la globalización en el sector hotelero obliga a los integrantes de este sector a centrar toda su atención en la mejora de la calidad en el servicio. Ya no es suficiente el ofrecer un gran turismo a un bajo costo. Y dentro de todo este escenario los recursos humanos juegan un papel primordial de ahí la importancia de elegir la mejor estrategia para la elaboración de un buen manual de puestos y que esto nos lleve a hacer un buen programa de reclutamiento.

Como consecuencia de este fenómeno se esta presentando un auge de competencia internacional, no solo en destinos turísticos sino también en los establecimientos hoteleros y todo esto esta obligando a la profesionalización de los recursos humanos.

Ante todo este escenario la competitividad de los hoteles deberá descansar fundamentalmente en la mejora de sus resultados económicos mediante el alza de la calidad en los servicios que ofrece y así poder buscar la diferenciación y obtener su cadena de valor.

En la actualidad no podemos dejar de lado que la industria hotelera es una de las que mayor empleo genera en Morelia, y el éxito de esta se basa en gran medida en la operatividad y efectividad de sus recursos humanos, por lo que su personal se convierte en el ingrediente clave para la consecución de sus objetivos. Como un ejemplo de esto se puede mencionar que lo primero que encuentra un cliente en un hotel es al recepcionista y es aquí donde empieza la interacción entre el empleado y el cliente, y de aquí que es obvio que el contacto es fundamental, pues



es la tarjeta de presentación del hotel. Si los recepcionistas atienden bien al cliente este se llevara una buena imagen del hotel en primera instancia; y de aquí puede pasar por alto algunos detalles que surgieran dentro de su estancia.

Ahora si bien es cierto que los recursos humanos juegan el papel principal, las características más relevantes dentro de este rubro no son precisamente las más optimas para una adecuada selección del personal, pues dentro de este encontramos que en la actualidad; hay un elevado porcentaje de trabajadores de tiempo parcial o eventuales, hay una importante presencia de jóvenes estudiantes como empleados, se ofrece un salario menor que en otros sectores, y se trabaja un mayor numero de horas semanales con horarios y turnos de trabajo especiales.

Las formas más comunes de empleo utilizadas en el sector hotelero son: estacionales, parciales, temporales. Con respecto al tiempo de trabajo este supera, en ocasiones, las 40 hrs semanales, encontrando como justificación la idea de compensar la simple presencia sin trabajo efectivo que exigen algunas ocupaciones hoteleras.

Todas estas condiciones de trabajo y las formas de empleo que se utilizan en el sector hotelero generan una serie de problemas en materia de recursos humanos, al grado de que llega a pensarse que es un área de trabajo desagradable, mal pagado, con una grado de servilismo y si a todo esto se le agrega el que se tiene que trabajar los fines de semana, los periodos vacacionales, con horarios extremos, se genera el problema de un alto índice de rotación de personal.



DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

El turismo ha venido adquiriendo una presencia creciente en la dinámica económica internacional. Para muchas naciones y regiones del mundo constituye una de sus actividades fundamentales generadoras de ingreso, empleo y desarrollo.

El turismo es hoy por hoy el sector más dinámico de la industria de servicios y uno de los más importantes en la economía global. En los últimos años las llegadas de turistas internacionales en el mundo han estado en constante crecimiento lográndose un movimiento mundial de millones de turistas lo cual se traduce en un incremento en la tasa mundial de ingresos por turismo internacional y la generación de millones de dólares.

Por sus características, el turismo tiene un impacto importante en el resto de los sectores económicos y en las relaciones sociales tanto de los lugares donde se practica como en los países de origen de los visitantes.

Durante la última década, la hotelería mexicana ha aumentado su capacidad de manera interesante, con ello nos damos cuenta que la inversión que se ha hecho en la misma hace posible proporcionar empleo a más de 10 mil personas de manera directa e indirecta y todo esto a su vez es muestra de confianza para los empresarios hoteleros.



Morelia es un destino turístico típico del turismo de ciudades históricas. Se ha hecho privilegiar a este tipo de turismo debido a que las evidencias nacionales, muestran que la mayoría de los recursos económicos dispuestos para el sector turístico son destinados en mayor proporción a las regiones de playa. Y no obstante que en Morelia no saltan a la vista dicho atractivo playero son otras razones por las que se eligió Morelia como un lugar apropiado para vacacionar llevar a cabo reuniones y congresos de trabajo.

Las principales actividades económicas de la Ciudad de Morelia son: comercio, industria, servicios y turismo. En Morelia se desarrolla una importante actividad turística, por localizarse cerca de poblaciones con tradiciones y próxima a escenarios naturales, como Los Azufres y los lagos de Pátzcuaro y de Cointzio, entre otros sitios.

Por haberse fundado en el siglo XVI posee un significativo acervo arquitectónico, cultural e histórico. Cuenta con infraestructura turística (hoteles, restaurantes, etc.) y con importantes atractivos naturales.

De todo lo anterior es notable que el turismo en la ciudad de Morelia, por las diferentes actividades y festividades que se dan a lo largo del año; se ha convertido en uno de los principales motores dentro de nuestra economía de ahí la necesidad e importancia de ofrecer una buena estancia para mantener activa y en constante crecimiento este sector.

Es en este punto donde surge el problema de dar realmente la atención que el turista o trabajador de negocios requiere y bajo la frase de “la primera impresión nunca se olvida” es donde nos podemos dar cuenta de cómo está organizado el equipo de trabajo que está de tras de un simple mostrador de recepción.



El Hotel Casino Best Western se encuentra estratégicamente ubicado en el Centro Histórico de Morelia.

Ocupa un hermoso edificio del siglo XVIII en los tradicionales Portales, frente a Catedral y Plaza de Armas, cercano a los principales centros de interés turístico, como: museos, monumentos históricos, restaurantes, galerías y diversidad de tiendas

Pero toda esta ventaja que tiene el hotel se va a la borda por su mala organización, lo cual lo lleva a estar constantemente cambiando de personal. Normalmente se cree que este es un problema de todas las empresas privadas, pero en el caso del Hotel Casino al ser una empresa cuya administración es totalmente familiar se ve la problemática de una manera muy singular.

Bajo la idea de que una empresa funciona mejor estando a cargo el dueño de la empresa se cree que no es necesario un organigrama y pues de aquí que se piensa que es innecesario la creación y desarrollo de un manual puestos, una adecuada dinámica de selección y reclutamiento de personal y que pensar de tener misión, visión y valores.

Por todo lo anterior surgen las siguientes cuestiones:

- ¿Qué es una planeación estratégica?
- ¿Qué papel juegan los recursos humanos en el crecimiento del Hotel Casino?
- ¿Cómo se puede hacer un buen reclutamiento y selección de personal para el Hotel Casino?
- ¿Cómo se puede involucrar al personal para que se sienta parte del Hotel Casino?
- ¿Cuál es la ventaja competitiva del Hotel Casino y como se puede explotar?
- ¿Qué beneficios tendría Morelia con los cambios en la organización del Hotel?



JUSTIFICACION

Morelia, la Antigua Valladolid se ha convertido en un de los destinos coloniales para vacacionar por excelencia ya que es su Majestuosa Catedral de Cantera domina el paisaje. Caminar por su Centro Histórico, cuyas amplias avenidas se encuentran flanqueadas por maravillosos monumentos civiles y religiosos de los siglos XVI al XIX, es un placer, pues se tiene la sensación de habitar otros tiempos, sus calles, que invariablemente culminan en algún templo o iglesia, fueron trazadas con la intención del rumbo de la fé.

Existe una relación entre la actividad económica turística y el crecimiento del sector hotelero, y es aquí donde el Hotel Casino ya no encaja puesto que su mala organización lo ha estancado.

El Hotel Casino cuenta con una categoría de cuatro estrellas ofrece a los huéspedes el confort de exclusivas habitaciones de estilo colonial, que cuentan con teléfono con conexión para fax, televisión a color por cable con dos canales de películas, balcones en algunas de las habitaciones con vista a la Catedral.

Esto se podría ver como una gran ventaja, y lo es, el principal problema es la rotación de personal y como constantemente lo están cambiando pues no hay personal que este realmente identificado con la empresa y por lo tanto el servicio se da de una manera fria.

Como no se cuenta con ningún tipo de manual, cuando llega el nuevo personal no se ubica en las áreas que realmente puedan funcionar y desarrollar una buena labor, es por esto que al poco tiempo se va de la empresa.



Por todo lo anterior este trabajo esta dedicado a la valorización del recurso humano dentro de una empresa, el cual al sentirse parte de la misma va a dar un mejor rendimiento, si todo esto se logra por ende las utilidades de la empresa se verán beneficiadas, por tal motivo se pensara en un crecimiento, y de aquí se generarían nuevos empleos.

OBJETIVO GENERAL.

Realizar una propuesta de diseño de un plan estratégico para fundamentar la importancia del Recurso Humano dentro del Hotel Casino, y que para que este funcione como realmente se desea es importante un buen reclutamiento y selección de personal.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- Analizar los métodos existentes para el reclutamiento y selección del personal.
- Determinar las ventajas que tiene el ubicar al personal en el puesto idóneo
- Demostrar la importancia del personal en cualquier empresa
- Sustentar la viabilidad de la implantación de un buen reclutamiento y selección de personal dentro del hotel casino



CAPITULO I. PLAN ESTRATÉGICO

1.1. PLAN ESTRATEGICO: Metodología

La creación de un Plan Estratégico es una de las decisiones más serias e importantes de cualquier empresa, es por ello que requiere de tiempo para su preparación y así mismo analizar las oportunidades y posibilidades de éxito.

Un proyecto de esta magnitud requiere de un gran compromiso por parte de la administración de la empresa y por otra el departamento encargado de dirigir el recurso humano, el cual por obvias razones debe ser sumamente profesional.

Teniendo esto se puede garantizar el avance de la dirección correcta. Se debe decidir afrontar un nuevo reto y contar con un gran equipo de profesionales en todos los niveles, es decir involucrando desde los altos mandos, y demás personal que integran toda la planta de RH. Solo así se lograra el instrumento adecuado para alcanzar el éxito.

La planeación estratégica es un proceso que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograr estas metas, y desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener los fines buscados.



También es un proceso para decidir de antemano qué tipo de esfuerzos de planeación deben hacerse, cuándo y cómo realizarse, quién (es) lo llevará (n) a cabo, y qué se hará con los resultados.

La planeación estratégica proporciona la dirección que guiará la misión, los objetivos y las estrategias de la empresa, pues facilita el desarrollo de planes para cada una de sus áreas funcionales. Un plan estratégico completo guía cada una de las áreas en la dirección que la organización desea seguir y les permite desarrollar objetivos, estrategias y programas adecuados a las metas. La relación entre la planificación estratégica y la de operaciones es parte importante de las tareas de la gerencia.

Una de las actividades mas importantes dentro de una empresa es la definición de la Planeación Estratégica, esta es el punto de partida para realizar iniciativas de mejora dentro de la Organización.

Para realizar la Planeación Estratégica, las organizaciones deben definir y analizar los aspectos básicos de la empresa:

- Establecimiento de los objetivos
- Formulación de estrategias
- Desarrollo de los planes de operación
- Análisis de las fortalezas y limitaciones de la empresa

Toda organización o empresa diseña planes estratégicos para el logro de sus objetivos y metas, estos planes pueden ser a corto, mediano y largo plazo, según la amplitud y magnitud de la organización o empresa; es decir, su tamaño, ya que esto implica que cantidad de planes y actividades debe ejecutar cada unidad operativa, ya sea de niveles superiores o niveles inferiores.



Es de destacarse que el presupuesto refleja el resultado obtenido de la aplicación de los planes estratégicos, considerando que es fundamental conocer y ejecutar correctamente las estrategias para poder lograr los objetivos y metas trazadas por las organizaciones o empresas.

También es importante señalar que la organización o empresa debe precisar con exactitud y cuidado la misión que va regir a la organización o empresa, la misión es fundamental, ya que esta representa las funciones operativas que se van a ejecutar.

1.1.1. EVOLUCIÓN DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.

La Planeación Estratégica se identifica con la década de los 60, como resultados natural de la evolución del concepto de Planeación.

La Planeación Estratégica constituye un sistema gerencial que desplaza el énfasis en el “qué lograr” (objetivos) al “qué hacer” (estrategias).

En la planeación estratégica se consideran cuatro puntos:

1.1.2. EL PORVENIR DE LAS DECISIONES ACTUALES

La planeación trata con el porvenir de las decisiones actuales, esto significa que la planeación estratégica observa la cadena de consecuencias de causas y efectos durante un tiempo, relacionada con una decisión o intención que se debe tomar.



La esencia de la planeación estratégica consiste en la identificación sistemática de las oportunidades y peligros que surgen, los cuales pueden ser aprovechados para lograr que una organización o empresa tome mejores decisiones en el presente para explotar las oportunidades y evitar los peligros. Planear significa diseñar un futuro deseado e identificar las formas para lograrlo.

1.1.3. PROCESO

La planeación estratégica es un proceso que se inicia con el establecimiento de objetivos, metas y estrategias para buscar resultados esperados. También, se puede decir, que es un proceso para decidir de antemano qué tipo de esfuerzos de planeación debe hacerse, cuándo y cómo debe realizarse, quién lo llevará a cabo, y qué se hará con los resultados. La planeación estratégica es sistemática en el sentido de que es organizada y conducida con base a la realidad.

1.1.4. FILOSOFÍA

La planeación estratégica es una actitud, una forma de vida y una determinación para planear constante y sistemáticamente como una parte integral de la dirección. Representa un proceso mental, un ejercicio intelectual, más que una serie de procesos, procedimientos, estructuras o técnicas.



1.1.5. ESTRUCTURA

Un sistema de planeación estratégica formal une tres tipos de planes fundamentales, que son: planes estratégicos; programas a mediano plazo; y presupuestos a corto plazo; relacionados con planes operativos. La planeación estratégica es el esfuerzo sistemático formal de una organización o empresa para establecer sus propósitos, metas, estrategias y desarrollar planes detallados para lograr resultados esperados.

La Planeación Estratégica no trata de tomar decisiones futuras, ya que éstas sólo pueden tomarse en el momento. La planeación del futuro exige que se haga la elección entre posibles sucesos futuros, pero las decisiones en sí, las cuales se toman con base en estos sucesos, sólo pueden hacerse en el momento.

La planeación estratégica no es nada más un conjunto de planes funcionales o una extrapolación de los presupuestos actuales; es un enfoque de sistemas para guiar una organización o empresa a través de su medio ambiente, para lograr las metas.

1.1.6. DEFINICIÓN

La planificación Estratégica es una herramienta que consiste en la búsqueda de una o más ventajas competitivas de la organización o empresa y la formulación y puesta en marcha de estrategias para crear o preservar ventajas, todo esto en función de la Misión, objetivos y metas, del medio ambiente y de los recursos disponibles.



La Planificación Estratégica es el proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo, es decir, es proceso de comunicación y de determinación de decisiones en el cual intervienen todos los niveles estratégicos de la empresa.

La Planificación Estratégica tiene por finalidad producir cambios en el que hacer de las estructuras de la organización y por lo tanto en la cultura interna.

La expresión Planificación Estratégica se caracteriza fundamentalmente por orientar y propiciar la racionalización de la toma de decisiones, se basa en la eficiencia institucional e integra la visión de largo plazo (filosofía de gestión), mediano plazo (planes estratégicos funcionales) y corto plazo (planes operativos).

La planificación estratégica no es sólo una herramienta clave para el directivo, implica un proceso inter-activo de arriba-abajo y de abajo-arriba en la organización; la dirección general marca lineamientos generales para la organización o empresa y establece prioridades; las unidades inferiores determinan planes y presupuestos para el período; esos presupuestos son consolidados y analizados por las unidades superiores, que vuelven a enviarlos hacia abajo, para los ajustes o corrección que correspondan, etc.

Como consecuencia, el establecimiento de un sistema formal de planificación estratégica hace descender la preocupación estratégica a todos los niveles de la organización.



1.1.7. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.

La organización o empresa desarrolla la planeación estratégica que considera más adecuado para alcanzar sus objetivos.

La planeación estratégica exige cuatro fases definidas:

- formulación o planeación estratégica como proceso;
- análisis de las fortalezas y debilidades de la organización o empresa, como cuestión interna;
- análisis del entorno externo o de las oportunidades y amenazas;
- formulación de alternativas estratégicas.

1.1.8. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA: COMO PROCESO.

La planeación estratégica es un proceso administrativo a desarrollar para mantener una relación entre los objetivos-recursos de la organización o empresa y las cambiantes oportunidades del medio ambiente.

El objetivo de la planeación estratégica es modelar y remodelar las actividades, productos o servicios de la organización o empresa, de manera que se combinen para producir un desarrollo y utilidades satisfactorios.

La planificación estratégica proporciona la dirección que guiará la misión, los objetivos, las metas y las estrategias de la empresa, pues facilita el desarrollo de planes para cada una de sus áreas funcionales.



Un plan estratégico completo guía cada una de las áreas en la dirección que la organización o empresa desea seguir y les permite desarrollar objetivos, estrategias y programas adecuados a las metas. La relación entre la planificación estratégica y la de operaciones es parte importante de las tareas de la gerencia.

1.1.9. ANÁLISIS DE LAS FORTALEZAS Y DEBILIDADES DE LA ORGANIZACIÓN O EMPRESA, CONDICIONES INTERNAS.

Es el análisis organizacional de las condiciones internas para evaluar las principales fortalezas y debilidades de la organización o empresa. Las primeras constituyen las fuerzas propulsoras de la organización y facilitan la consecución de los objetivos organizacionales, mientras que las segundas son limitaciones y fuerzas restrictivas que dificultan o impiden el logro de tales objetivos.

El análisis interno implica:

Análisis de los recursos: recursos financieros (intereses de recursos disponibles, intereses a pagar, costos de oportunidad, entre otros), recursos materiales (maquinaria, equipos, refacciones, materias primas, etc.), y recursos humanos de que dispone o puede disponer la organización o empresa para sus operaciones actuales o futuras.

Análisis de la estructura organizacional, aspectos positivos y negativos, división del trabajo en los departamentos y unidades, y cómo se distribuyeron los objetivos organizacionales en los departamentos.



Evaluación del desempeño actual de la empresa, con respecto a los años anteriores, en función de utilidades, producción, productividad, innovación, crecimiento y desarrollo de los negocios, etc.

En síntesis, la movilización de todos los recursos de la organización o empresa en conjunto, para tratar de alcanzar objetivos a largo plazo.

1.1.10. ANÁLISIS DE LAS OPORTUNIDADES Y AMENAZAS DE LA ORGANIZACIÓN O EMPRESA, ENTORNO EXTERNO.

En gran medida y en forma creciente, las estrategias se fijan externamente a la empresa, por el gobierno, los sindicatos y las asociaciones comerciales o competidores.

La planeación, para que sea práctica y eficaz, debe tomar en cuenta y adaptarse a las reacciones externas o a quienes afecta.

La “estrategia” serán los cursos de acción que se implantan después de haber tomado en consideración contingencias imprevisibles respecto de las cuales se dispone de información fragmentada, y sobre todo la conducta de los demás.

La estrategia tiene una dimensión en el tiempo. Unas decisiones son irreversibles, mientras otras cambian cuando se presenta la oportunidad o necesidad de que así sea.



1.1.11. RELACIÓN DE ANÁLISIS INTERNO Y EXTERNO.

La matriz FODA, (F) fortaleza, (O) oportunidades, (D) debilidades y (A) amenazas.

Es una estructura conceptual para un análisis sistemático que facilita la adecuación de las amenazas y oportunidades externas con las fortalezas y debilidades internas de una organización. Esta matriz es ideal para enfrentar los factores internos y externos, con el objetivo de generar diferentes opciones de estrategias.

El propósito es formular las estrategias más convenientes, en un proceso reflexivo con un alto componente de juicio subjetivo, pero fundamentado en una información objetiva. Se pueden utilizar las fortalezas internas para aprovechar las oportunidades externas y para atenuar las amenazas externas.

Igualmente una organización podría desarrollar estrategias defensivas orientadas a contrarrestar debilidades y esquivar amenazas del entorno.

Las amenazas externas unidas a las debilidades internas pueden acarrear resultados desastrosos para cualquier organización. Una forma de disminuir las debilidades internas, es aprovechando las oportunidades externas.



LA MATRIZ FODA: CONDUCE AL DESARROLLO DE CUATRO TIPOS DE ESTRATEGIAS.

LA ESTRATEGIA FO.

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

LA ESTRATEGIA FA.

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

LA ESTRATEGIA DA.

Tiene como propósito disminuir las debilidades y neutralizar las amenazas, a través de acciones de carácter defensivo. Generalmente este tipo de estrategia se utiliza sólo cuando la organización se encuentra en una posición altamente amenazada y posee muchas debilidades, aquí la estrategia va dirigida a la sobre-vivencia. En este caso, se puede llegar incluso al cierre de la institución o a un cambio estructural y de misión.



LA ESTRATEGIA DO.

Tiene la finalidad de mejorar las debilidades internas, aprovechando las oportunidades externas, una organización a la cual el entorno le brinda ciertas oportunidades, pero no las puede aprovechar por sus debilidades, podría decir invertir recursos para desarrollar el área deficiente y así poder aprovechar la oportunidad.

Un enfoque más preciso de la identificación de las estrategias, dará como resultado un significado más preciso del atractivo y potencial del mercado.

Las empresas deberían identificar esas características del atractivo y potencial que son los más importantes para ellas y sus productos.

La organización o empresa está obligada a estudiar las tendencias y cambios que ocurren en su entorno. Es necesario distinguir entre las tendencias que pueden ser controladas por la organización o empresa, que pueden ser modificadas mediante su acción social, de las que apenas son susceptibles de influencia y de las de carácter socioeconómico que se hallan totalmente fuera de su control.

Algunos negocios de exportación y el auge mismo de las organizaciones o empresas de un determinado país se explican tal vez por la relación entre las tasas de inflación y devaluación, aspectos sobre los cuales ninguna empresa ni país tienen control.



Entre los factores socioeconómicos más pertinentes para el análisis figura el de las estrategias de desarrollo del gobierno o futuro gobierno, y de las entidades supranacionales como el Banco Mundial.

La orientación de la economía nacional y de la situación internacional no son del todo impredecibles, y lo mínimo que puede hacer la organización o empresa es prever escenarios y planes de contingencia para cada posible situación. Con frecuencia las organizaciones o empresas padecen de un auto-engrandecimiento institucional que las hace encerrarse en sí mismas, reducir el universo a su pequeño mundo y descuidar el análisis certero de la situación de su entorno.

Otro punto importante en el análisis del entorno es el de los grupos e instituciones cuyos intereses se relacionan con la actuación de la organización o empresa, como las expectativas de los accionistas, los consumidores, el gobierno, los trabajadores, la comunidad, los gerentes, los proveedores. Cada uno de estos grupos de interés alimenta una expectativa relacionada con los objetivos múltiples de la empresa, con sus parámetros y restricciones.

También es de considerar la información de los sistemas contables, como por ejemplo: el balance general, estado de ganancias y pérdidas, análisis de flujo de caja, análisis de la proporción contable, análisis de punto de equilibrio, presupuesto de todo tipo controles de costos y sistemas especiales.

Los métodos de pronósticos cuantitativos incluyen extrapolación de tendencia, análisis de correlación, análisis de entradas y salidas, etc.



1.1.12. TOMA DE DECISIONES ESTRATÉGICAS

La toma de decisiones estratégicas es un arte y como tal es proceso creativo que requiere conocimiento y análisis diferente del involucrado en la toma de decisiones a corto plazo.

La toma de decisiones estratégica es muy compleja y está dominada por factores no cuantitativos. No sólo se necesita el criterio para tomar la decisión final sino que también para determinar el proceso que se usará al tomar la decisión y el tipo de datos necesarios para guiar la decisión.

El problema básico de los directores en la toma de decisiones estratégicas es saber cómo combinar el análisis cuantitativo con su intuición y criterio. Deben decidir cuál es el análisis importante y valioso y qué valor darle en la decisión final.

Al considerar la combinación de la severidad analítica, intuición y criterio en la toma de decisiones es significativo observar que los directivos pueden tener una variedad de propósitos en mente cuando buscan y usan el análisis cuantitativo al evaluar estrategias. Por supuesto que un propósito generalmente entendido es proporcionar una base sólida para la toma de decisiones.

De todo lo anterior podemos concluir que es de fundamental importancia el diseño o elaboración de un plan estratégico y basarlo en las siguientes etapas:



1. ¿Dónde esta? Lo que implica la identificación del negocio, análisis de la industria, identificación de los factores típicos de la competencia, identificación de las fortalezas y las debilidades.
2. ¿Cómo lograr el cambio? En esta etapa se recomienda establecer la definición de la dirección estratégica, así como los planes de acción.
3. ¿Hacia a donde se quiere ir? Lo que implica la definición de la misión, visión y de los valores de la empresa.

Así mismo se plantea que los niveles establecidos para aplicar eficientemente el proceso de planeación en la empresa es el siguiente:



Fig. 1.1 Desagregación del plan. Autor: FEGOSA

El diseño del plan estratégico, apoyado en el desarrollo eficiente de la metodología enunciada como: diseño del objetivo, diseño y establecimiento de las metas, diseño de las estrategias, establecimiento



y cuantificación de los recursos, realización del análisis de contingencias, implementación, seguimiento, evaluación y la incorporación de la retroalimentación.

La aplicación práctica de esta metodología proporcionará resultados eficientes a la empresa. Gráficamente quedaría como sigue:



Fig. 1.2 Proceso del plan. Autor FEGOSA

Y el proceso de implantación como sigue:

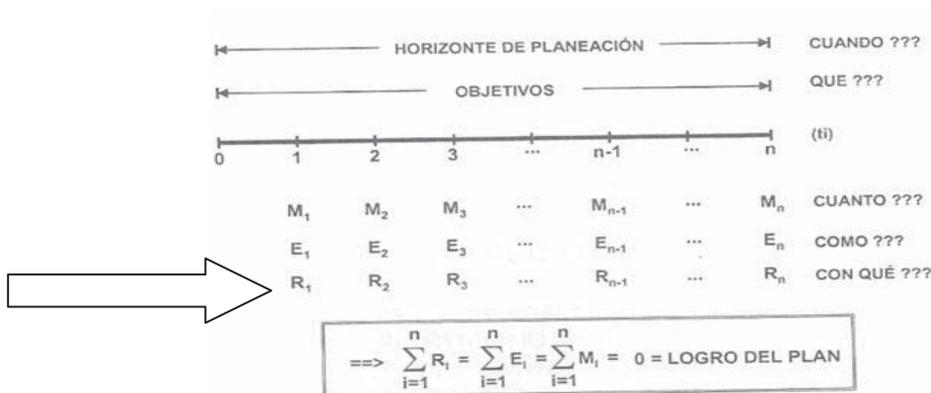


Fig. 1.3. Implantación del plan. Autor: FEGOSA



Y es aquí donde podemos observar en el nivel número tres que es el de los recursos, forma parte primordial de un plan estratégico. Es por ello que es de suma importancia el proceso de los recursos humanos.

1.2. PROCESO DE RECURSOS HUMANOS

1.2.1. LA TEORÍA DE LA INCERTIDUMBRE EN LA SELECCIÓN ÓPTIMA DE RECURSOS HUMANOS EN LA EMPRESA

En este apartado se enriquece la metodología existente para hacer análisis de selección de Recursos Humanos, en la empresa pública y privada, haciendo uso de criterios basados en teorías es la certeza y de estas hacer una extensión para el uso de la incertidumbre. Se hace uso del concepto de distancia como elemento base para la toma de decisiones, estos criterios apoyados con el uso de teoría difusa.

A través de los mismos se obtienen resultados altamente eficientes para el interés de la empresa en esta área funcional relacionada con la obtención de capital intelectual de alto impacto en su desempeño e incremento de la rentabilidad y posicionamiento como empresas líderes en el mercado.

El tratamiento y caracterización de la selección del capital intelectual (recursos humanos) cada día cobra mayor importancia por que es un elemento estratégico dentro de las organizaciones, tanto públicas como privadas. Se establecen las bases por considerar que el recurso humano



es un elemento estratégico para proyectar a la empresa como un ente (elemento) fundamental de apoyo al desarrollo de los pueblos y las empresas, se abordara el presente análisis, para la planeación de los recursos humanos, se requiere, el reclutamiento y la selección bajo los criterios existentes en la teoría de la certeza y el azar.

1.2.2. CARACTERÍSTICAS DE LOS RECURSOS HUMANOS

La Planeación de los Recursos Humanos es el proceso de revisar sistemáticamente los requerimientos de recursos humanos, con el fin de asegurar que el número requerido de empleados, con las habilidades requeridas, este disponible cuando se necesite. Este concepto hoy día cobra fundamental importancia, debido a que uno de los grandes desafíos que tiene la empresa para implantar estrategias corporativas esta en aplicar y consolidar un capital intelectual que le de soporte a la organización, para emprender cualquier reto.

La Planeación de los Recursos Humanos significa acoplar la oferta interna y externa de personal con las vacantes que se tengan en la empresa, en un período de tiempo específico. Sin embargo en la vida real existe un creciente desacoplamiento entre los puestos vacantes (que se crean) y las personas calificadas disponibles para ocuparlos. Por esta razón y otras más, es necesario el diseño de estrategias eficientes para incorporar el mejor personal a puestos y pueda ser competitivo para todo tiempo, obteniendo altos niveles de competitividad.

En este sentido Establecen que toda empresa, para alcanzar eficientemente el logro de sus objetivos, necesita entrar en un proceso de planeación de actividades, para tomar buenas decisiones, en el marco



de una actuación adecuada lograr sus objetivos y posicionarse como una administración competente de orden mundial.

Actualmente, en el mundo cambiante en el que se desarrollan las empresas lleva consigo la necesidad de realizar una planeación de alto impacto en la empresa, por todos los cambios en la tecnología, la competencia, la sociedad y la economía principalmente.

Así mismo se establece que la Planeación de los Recursos Humanos, consiste en recopilar y usar información para apoyar las decisiones acerca de invertir recursos financieros en las actividades de recursos humanos. Las ventajas de la Planeación de los recursos humanos es importante ya que considera aspectos como: tener una mejor utilización del personal de la empresa, permitir que los esfuerzos del departamento de personal y los objetivos globales de la organización se establezcan sobre bases congruentes, lograr considerables economías en las contrataciones de personal, enriquecer y mejorar la actual base de datos de información de personal, lo que permite apoyar a distintas áreas de la empresa, coadyuvar a la coordinación de varios programas, como la obtención de mejores niveles de productividad gracias a las aportaciones de personal mejor capacitado y motivado.

Es de fundamental importancia para toda la empresa obtener para cada puesto de trabajo la participación de expertos que de acuerdo con las estimaciones formuladas por expertos en el área de trabajo, se basan en las opiniones que emite un grupo de personas ampliamente familiarizadas con las necesidades y características de los recursos humanos requeridos a futuro en la organización, y apoyar así a los gerentes de reclutamiento, selección y contratación.



El **reclutamiento**, se establece como el proceso de atraer individuos de manera oportuna, en número suficiente y con los atributos necesarios, y alentarlos para que soliciten los puestos vacantes en una organización. Tomando como base este proceso, se podrán seleccionar los mejores recursos humanos.

Es común que el proceso de reclutamiento con frecuencia comienza cuando un administrador inicia una requisición de empleados, dicha requisición indica el nombre del puesto, el departamento, la fecha en que se necesita que se presente el empleado al trabajo, con la información relacionada con el nombre del puesto y sus requerimientos, el gerente de recursos humanos puede referirse a la descripción apropiada del puesto para determinar los atributos que necesita la persona que se va a reclutar.

Los métodos más utilizados para el reclutamiento de personal son:

- los concursos por el puesto
- la comunicación pública de necesidades de empleados (publicidad)
- agencias de empleo públicas y privadas
- los reclutadores
- eventos especiales
- la estancia laboral
- compañías que buscan ejecutivos
- asociaciones profesionales
- referencias de empleados



-
- solicitantes no buscados que se presenten por iniciativa propia
 - bases de datos de reclutamiento/ sistemas automatizados de rastreo de solicitudes.

En el proceso de **Selección**, el primer cuestionamiento que se haría en este proceso, es el de ¿de qué forma se seleccionaría un trabajador para el puesto “W”? El proceso de reclutamiento empleado ha traído a un grupo de candidatos en apariencia brillantes y calificados, pero sólo cuenta con pocas vacantes que ocupar. El proceso de selección del personal para una compañía, toma como base los tres elementos siguientes:

1. La información que brinda el análisis del puesto, proporciona la descripción de las tareas, las especificaciones humanas y niveles de desempeño necesarios.
2. Los planes de recursos humanos a corto y largo plazo, que permitan conocer las vacantes futuras con cierta precisión y también conducir el proceso de selección en forma lógica y ordenada.
3. Los candidatos que son esenciales para conformar un grupo de personas entre las cuales se pueda escoger.

Estos tres elementos son base para hacer efectivo el proceso de selección.



El proceso de administración de recursos humanos depende en gran medida del proceso de selección., este proceso se ubica en 4 etapas secuenciales descritas como:

1. *Elementos*; en la que se especifica de forma clara el análisis del puesto, los planes de recursos humanos, los candidatos.
2. *Desafíos*; se estudian y se describen los desafíos que se tienen en el proceso.
3. ***Proceso de Selección.***
4. *Actividades de Recursos Humanos*; en este aspecto trata la orientación, capacitación, desarrollo, planeación del desarrollo profesional, compensación, relaciones laborales, integración grupal.

El proceso de selección y contratación de personal, se establece como una serie de filtros ubicados de forma secuencial como: ubicación de la población del mercado laboral, reclutamiento, aspirantes, selección, empleados contratados, retención, empleados a largo plazo.

El proceso de selección tiene como envolventes el ambiente interno y externo y el proceso de selección en este contexto tiene relación en cada etapa con solicitudes rechazadas e inicia con:

- individuo reclutado
- entrevista preliminar
- revisión de solicitudes y currículum
- pruebas de selección
- verificación de referencias y antecedentes
- decisión de selección



-
- examen físico
 - individuo contratado.

Por lo tratado anteriormente se puede establecer que en esta etapa de la planeación de los recursos humanos en una empresa refiriéndonos a la selección, que es la parte central de este trabajo es muy importante conocer todos los atributos con que cuenta cada puesto que existe en la empresa. Se tomara como base para la selección de recursos humanos los enfoques más potentes de la teoría clásica, como los citados anteriormente y a partir de ello haremos una extensión a teoría haciendo uso de la lógica difusa y aplicándolos a una empresa de mensajería y paquetería, nacional e internacional. Los elementos que habrá que considerar como base para el análisis en la incertidumbre son descritos como:

1.2.3. CARACTERIZACIÓN TEÓRICA EN LA INCERTIDUMBRE DE LA SELECCIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS

Los **elementos Psico - Sociales** mínimo necesarios que se recomienda tomar en consideración en el análisis son:

- Comportamiento emprendedor
- Buen nivel de socialización
- Nivel intelectual
- Nivel cívico cultural
- Vida sana y equilibrada
- Fuerza mental
- Nivel de disciplina y seriedad



-
- Capacidad de liderazgo
 - Grado de personalidad (impermeable a las influencias perniciosas)
 - Reconocimiento y fidelidad a la empresa

Los **Elementos Físicos** mínimos necesarios son:

- Aptitud física (examen médico de tipo general)
- Propensión a las enfermedades comunes (resfriados, gripes, etc.)
- Nivel de recuperación a enfermedades comunes
- Rapidez en la aparición de cansancio

Se consideran los elementos académicos, experiencia y técnicos, para la selección del personal en las empresas se requiere previamente tratar los aspectos siguientes:

1. Cada una de las posiciones en la empresa debe ser ocupada por un profesional, al cual se le solicitan unas determinadas cualidades, características o singularidades, a un cierto nivel.
2. Las características pueden ser distintas según el puesto que se analiza.
3. El nivel requerido para cada cualidad, característica o singularidad no tiene por que ser el mismo para todos los puestos de los que consta la empresa.

Las cuatro etapas del esquema sugerido para la selección de los Recursos Humanos son:



1ª. Elaborar el *perfil ideal* de cada puesto de la empresa. De tal forma que el solicitante se identifique con la posición vacante, así como con su cualidad, características o singularidad.

2ª Establecido el proceso de reclutamiento, se tiene un número suficiente de solicitantes para cada puesto existente en la empresa, de acuerdo con el perfil ideal y del candidato a ocupar la vacante en la empresa.

3ª Definición del perfil de cada aspirante a la vacante del puesto en la empresa.

4ª Aplicación de técnicas de Lógica Difusa para evaluar cada aspirante y determinar en que puesto es apto.

Para el caso en que la evaluación realizada en la 4ª etapa es más próxima al *perfil ideal* buscado, el personal que cumpla de mejor forma esta característica, será el mejor situado para prestar sus servicios en la empresa que esta contratando. Cuando más alejada esta la evaluación de una persona con respecto del perfil ideal, no será recomendable su contratación desde la perspectiva técnica.

La asignación del nivel de sus capacidades, tomando en cuenta que la estimación del grado en que cada aspirante a ocupar la vacante posee de cada una de las cualidades, características o singularidades.

El factor trabajo constituye uno de los elementos más importantes que intervienen en la actividad de las empresas. Su estudio ha sido realizado



a través de ángulos muy diversos y en él han intervenido psicólogos, sociólogos, políticos, juristas, economistas, entre otros. Se considera hoy día que un buen equipo humano de trabajo es el activo máspreciado de una colectividad, así como de una empresa.

Los integrantes de los equipos con su trabajo son los que las llevan a las empresas al éxito o bien al fracaso, por estas consideraciones se tiene que para ellas es primordial formar y captar un capital intelectual de excelencia que le de soporte para su desarrollo y posicionamiento como una organización de orden mundial y líder del mercado en su ámbito de desarrollo.

En el proceso de selección es necesario comprender y comprenderse, para elegir los mejores recursos humanos que puedan encontrar en sus actividades, satisfacción para el hoy día y una efectiva esperanza para el mañana.

De esto surge la interactividad entre seres humanos en las organizaciones, además ser humano-máquina, así como máquina - máquina. Es necesario crear armonía y sinergia, conocer las posibilidades y limitaciones, admitir la flexibilidad y la incertidumbre.

Autoridad y libertad no son términos opuestos, sino que inducen a pensar en la necesaria playa de entropía social y psicológica.

El objetivo de la aplicación de este enfoque es el de proporcionar información alterna a la proporcionada por la teoría clásica, lo que permitirá tener una toma de decisiones más eficiente y eficaz en la selección de recursos humanos en la empresa.



Este tipo de enfoques proporciona una modernización de los métodos de planeación y administración de los recursos humanos, estos modelos son orientados a casos como: la calificación, la posibilidad de cambiar las tareas, la educación permanente hacia las nuevas actividades que se den en el futuro, los aspectos psicológicos, sociológicos, la reducción del desempleo, el tiempo parcial, el trabajo a domicilio, la promoción social, la armonía entre los diversos grupos de personal, las consecuencias para la familia del trabajador entre otras. Lo anterior no es *“para el mejor de los mundos, sino para un mundo mejor”*.

Para que sea adecuado ubicar a los seres humanos (trabajadores), a las competencias y a las actividades, una ubicación adecuada, habrá que pasar de la semántica verbal a una correspondencia con una semántica numérica. Habrá que aceptar que esta transferencia de la semántica verbal a la semántica numérica es subjetiva, exceptuando ciertos casos particulares en los que es posible la medida.

La objetividad no es más que la subjetividad de un grupo humano suficientemente numerosos ó poderoso, e incluso hábil en la manipulación de los medios de comunicación. Ni siquiera la propia ciencia puede pretender, en si misma, la objetividad, como lo estableciera A. Einstein, a través de su teoría de la relatividad. Sin embargo, será necesario incorporar el aprendizaje y la experiencia, cercana o alejada de nosotros, para podernos situar en un contexto en el cual podamos acercarnos a la verdad con respecto a un referencial aceptado



La caracterización de la competencia del candidato, considerando inicialmente un empleo vacante se tiene que el mismo por su propia característica exige un mínimo necesario de cualidades o competencias, constituidas por conocimientos, aptitudes psicológicas, aptitudes de comunicación. Esta lista de cualidades será distinta y se estructurará de acuerdo con el puesto vacante que exista en la empresa.

Para el proceso de cubrir una vacante en una empresa, inicialmente se establece un perfil ideal y se estudian los (n) perfiles que se hallan más próximos a él, obtenidos en la etapa previa de reclutamiento de personal.

Tomando como referencia el perfil ideal se determina la selección del ó de los otros perfiles de interés para que cubran la vacante en un puesto de trabajo en las empresas.

1.3. PROCESO ADMINISTRATIVO

Las dos funciones primordiales de los gerentes de una entidad son las operaciones de planificación y control.

La planificación y control integral de utilidades comprende:

1. El desarrollo y aplicación de objetivos generales y de largo alcance para la empresa.
2. La especificación de las metas de la empresa.



-
3. Un plan de utilidades de largo alcance desarrollado en términos generales.
 4. Un plan de utilidades de corto plazo detallado por responsabilidades asignadas (divisiones, productos, proyectos).
 5. Un sistema de informes periódicos de desempeño detallados por responsabilidades asignadas, y
 6. Procedimientos de seguimiento.

La eficacia con la que una entidad es administrada se reconoce generalmente como el factor individual más importante en su éxito a largo plazo. El logro de la empresa se mide en términos del logro de sus metas. La administración puede definirse como el proceso de fijar las metas de la entidad y de implementar las actividades para alcanzar esas metas mediante el empleo eficiente de los recursos humanos, materiales y el capital. *El proceso administrativo* es una serie de actividades independientes utilizadas por la administración de una organización para el desarrollo de las funciones de planificar, organizar, suministrar el personal y controlar.

La responsabilidad de la administración respecto a especificar y coordinar las metas y objetivos, es igual independiente del tipo de empresa de que se trate, ya sea de servicios, comercial, industrial, con fines de lucro o sin fines de lucro.



1.3.1. Orientación hacia las metas

Tanto las empresas mercantiles como las no mercantiles deben tener objetivos y metas. En las organizaciones mercantiles, las orientaciones primordiales a las metas son:

1) el rendimiento sobre la inversión y

2) la contribución a la mejoría económica y social de un más vasto medio ambiente. En igual forma, las empresas no mercantiles tienen objetivos específicos, tales como el cumplimiento de una misión dada, dentro de limitaciones especificadas de costos. Es esencial que no sólo la administración sino todas las partes interesadas conozcan los objetivos y las metas para lograr que la administración sea una guía eficaz de las actividades y efectúe una medición de la efectividad con la que se realizan las actividades deseadas.

1.3.2. Orientación a la gente

El éxito de una empresa - mercantil u otra organización - depende de la gente relacionada con la misma, incluyendo tanto a los administradores como a los demás empleados, ya que todas estas personas se encuentran comprometidas de manera importante en el logro de los objetivos de la empresa. Así pues, la “gente” constituye la parte más crítica de la administración – no la tierra, los edificios, el equipo o los materiales. Desarrollar un personal eficaz, crear un ambiente auténtico de trabajo y motivar positivamente a la gente determinan, en gran medida, el éxito de la mayor parte de las empresas.



1.3.3. Las funciones de la administración y el proceso administrativo

La administración de una empresa requiere el constante ejercicio de ciertas responsabilidades directivas. A tales responsabilidades a menudo se les denomina colectivamente como las **funciones de la administración**. Si bien varían sus designaciones, estas funciones son ampliamente reconocidas tanto por los eruditos académicos como por los gerentes profesionales. En nuestra exposición de la planificación y control de utilidades, empleamos la terminología y definiciones de las funciones administrativas descritas por un prominente autor, (Arthur G. Bedeian) esencialmente en los siguientes términos:

1. **Planificación.**- es el proceso de desarrollar objetivos empresariales y elegir un futuro curso de acción para lograrlos. Comprende:
 - a) establecer los objetivos de la empresa
 - b) desarrollar premisas acerca del medio ambiente en la cual han de cumplirse
 - c) elegir un curso de acción para alcanzar los objetivos
 - d) iniciar las actividades necesarias para traducir los planes en acciones
 - e) replantear sobre la marcha para corregir deficiencias existentes.

2. **Organizar.**- es el proceso mediante el cual los empleados y sus labores se relacionan unos con los otros para cumplir los objetivos de la empresa. Consiste en dividir el trabajo entre grupos e individuos y



coordinar las actividades individuales del grupo. Organizar implica también establecer autoridad directiva.

3. **Suministrar el personal y administrar los recursos humanos** es el proceso de asegurar que se recluten empleados competentes, se les desarrolle y se les recompense por lograr los objetivos de la empresa. La eficaz dotación de personal y la administración de los recursos humanos implica también el establecimiento de un ambiente de trabajo en el que los empleados se sientan satisfechos.
4. **Guiar y la influencia interpersonal** es el proceso de motivar a las personas (de igual nivel, superiores, subordinadas y no subordinadas) o grupos de personas para ayudar voluntaria y armónicamente en el logro de los objetivos de la empresa (designado también como dirigir o actuar)
5. **Controlar** es el proceso de asegurar el desempeño eficiente para alcanzar los objetivos de la empresa. Implica:
 - a) establecer metas y normas
 - b) comparar el desempeño medido contra las metas y normas establecidas
 - c) reforzar los aciertos y corregir las fallas

Las cinco funciones de la administración constituyen, el proceso administrativo pues son ejercidas en forma coincidente y continua al administrarse una empresa. El proceso administrativo se vale de enlaces y de la retroalimentación. Por ejemplo, la planificación debe preceder a la actividad de organizar, y el controlar debe seguir a las demás



funciones. Por tal motivo, el proceso administrativo se representa por el diagrama mostrado en el recuadro 1-1. Han de observarse:

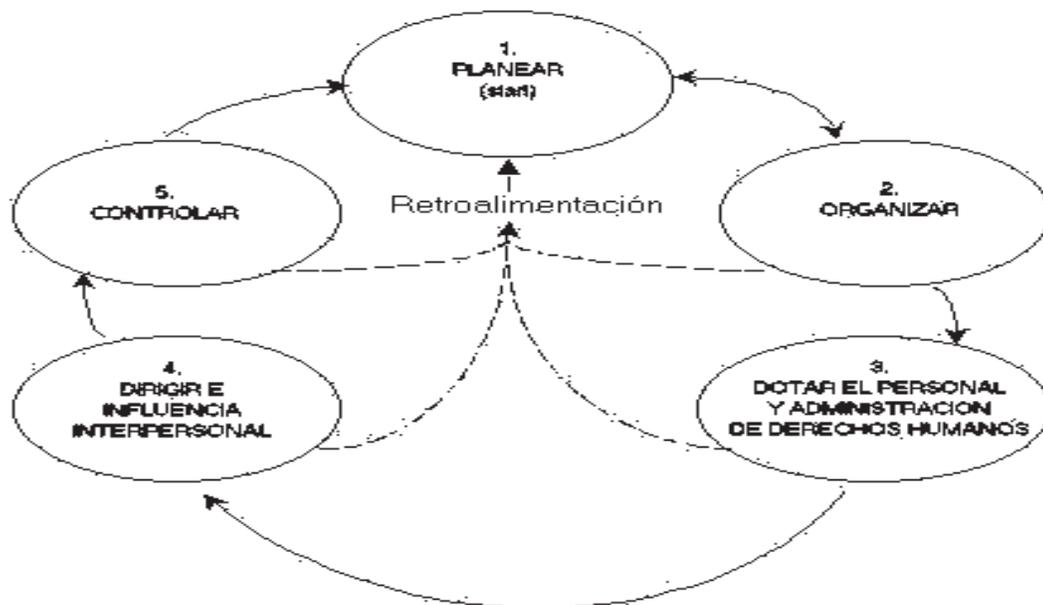


Fig. 1.4 El proceso administrativo. Autor Welsch, Hilton & Gordon

- los enlaces secuenciales que van desde la planificación al control y
- la continúa retroalimentación desde las funciones 2, 3, 4 y 5 hacia la planificación.

Es esencial la continua retroalimentación para mejorar el desempeño y para la planificación.

1.3.4. La esencia de la planificación directiva

La planificación es la primera función de la administración que se muestra en el recuadro 1-1 y la misma se lleva a cabo de manera continua porque el transcurso del tiempo exige tanto la replanificación como el desarrollo de nuevos planes. Además, la retroalimentación



continua a menudo requiere de acciones planificadas recientemente para:

1. corregir las deficiencias observadas en el desempeño
2. hacer frente a sucesos imprevistos de naturaleza desfavorable y
3. aprovechar los nuevos adelantos.

La planeación directiva es un proceso que comprende las siguientes cinco fases:

1. establecer **objetivos y metas** empresariales
2. desarrollar **premisas** acerca del medio ambiente en el que opera la entidad
3. tomar **decisiones** respecto a los cursos de acción
4. emprender **acciones** que tiendan a activar los planes, y
5. evaluar la **retroalimentación del desempeño** para la replanificación.

La planificación directiva constituye la base para el ejercicio de las otras cuatro funciones que se muestran en el recuadro 1-1

Deben tomarse decisiones periódicas acerca de los futuros cursos de acción de la entidad y deben, asimismo, corregirse los pasados cursos de acción. La toma de decisiones por la administración implica un importante proceso de dirección empresarial.



1.3.5. El proceso de toma de decisiones.

La toma de decisiones entraña un compromiso o resolución de hacer, dejar de hacer, o de adoptar o rechazar una actitud. Una toma de decisiones requiere creatividad y confianza. Se ve cercada por el riesgo, la incertidumbre, la crítica y la conjeturación secundaria. Es importante comprender que no hacer nada respecto a un asunto o a un problema es, en sí y por sí, una decisión.

Pasos en el proceso de toma de decisiones.

1. **Reconocer un problema.**- Existe un problema, necesita hacerse una elección, o hay un obstáculo para alcanzar una meta empresarial.
2. **Identificar alternativas.**- Se hace un esfuerzo sistemático por identificar las opciones disponibles. Por lo general, existe un número limitado de alternativas, restringidas, además, por el tiempo y los recursos monetarios.
3. **Especificar las fuentes de incertidumbre.**- Se efectúa un análisis cuidadoso de los posibles sucesos que pueden ocurrir. Hasta donde es posible, quizá existan probabilidades o posibilidades asociadas con estos sucesos.
4. **Escoger un criterio.**- Se elige el criterio conforme al cual se evaluarán las alternativas. Pueden escogerse criterios tales como



la utilidad, el margen global de contribución, la tasa de rendimiento o el valor actual neto.

5. **Considerar preferencias de riesgo.**- Se toma en consideración el punto hasta el cual la dirección está dispuesta a elegir una alternativa riesgosa. De manera equivalente, la dirección considera la proporción entre el riesgo y el rendimiento. ¿Qué mayor rendimiento es necesario que brinde una alternativa riesgosa para que pueda justificar su riesgo inherente?
6. **Evaluar alternativas.**- A la luz del menú de opciones en el paso 2, las fuentes de incertidumbre identificadas en el paso 3, el criterio establecido en el paso 4 y las preferencias del riesgo precisadas en el paso 5 determinan el resultado final asociado con la alternativa.
7. **Elegir la mejor alternativa.**- La evaluación de alternativas en el paso 6, junto con una cuidadosa consideración de los objetivos y las metas de la empresa, tiene como resultado la elección de una alternativa.
8. **Implantar el curso de acción seleccionado.**- Se implantan las acciones aprobadas para iniciar la alternativa escogida. Ninguna decisión eficaz será posible a menos que se lleven a cabo acciones eficaces que la hagan realidad.

1.3.6. Programas de administración del comportamiento

El creciente reconocimiento del impacto, sobre la productividad, de la motivación del comportamiento ha dado como resultado el desarrollo de



programas de administración (o modificación) del comportamiento. La administración del comportamiento es una técnica dirigida a elevar la productividad y que busca crear una modificación positiva a través de recompensas y castigos. La administración del comportamiento (llamada también modificación del comportamiento, reforzamiento positivo o acondicionamiento) se basa en la idea de que:

1. El comportamiento que conduce a una consecuencia positiva (recompensa) tiende a repetirse, en tanto que el comportamiento que lleva a una consecuencia negativa (castigo) tiende a no repetirse y
2. Al conceder correctamente las recompensas, puede uno cambiar el comportamiento de una persona.

La administración del comportamiento se centra exclusivamente en dos cosas:

- En el comportamiento del trabajador y
- En las consecuencias de ese comportamiento

Uno de los supuestos de la administración del comportamiento es que el comportamiento real es más importante que su causa psicológica, como la moral, la personalidad o las necesidades.

Dessler hace hincapié en que el comportamiento puede cambiarse de modo efectivo únicamente cambiando las consecuencias del mismo. La administración del comportamiento fija su atención en las consecuencias positivas, a las que se les denomina reforzamiento, no así en las consecuencias negativas. Sin embargo, existen situaciones en las que si



se hace necesario el castigo para disminuir el comportamiento indeseable. El castigo debe

- a) Emplearse cuidadosamente
- b) Aplicarse de manera consistente
- c) Suministrarse para reducir al mínimo la atención de los fisgones
- d) Relacionarse específicamente con un comportamiento en particular
- e) Explicarse hablando sobre el comportamiento en el trabajo, no acerca de la gente.



PASOS EN UN PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DEL COMPORTAMIENTO.

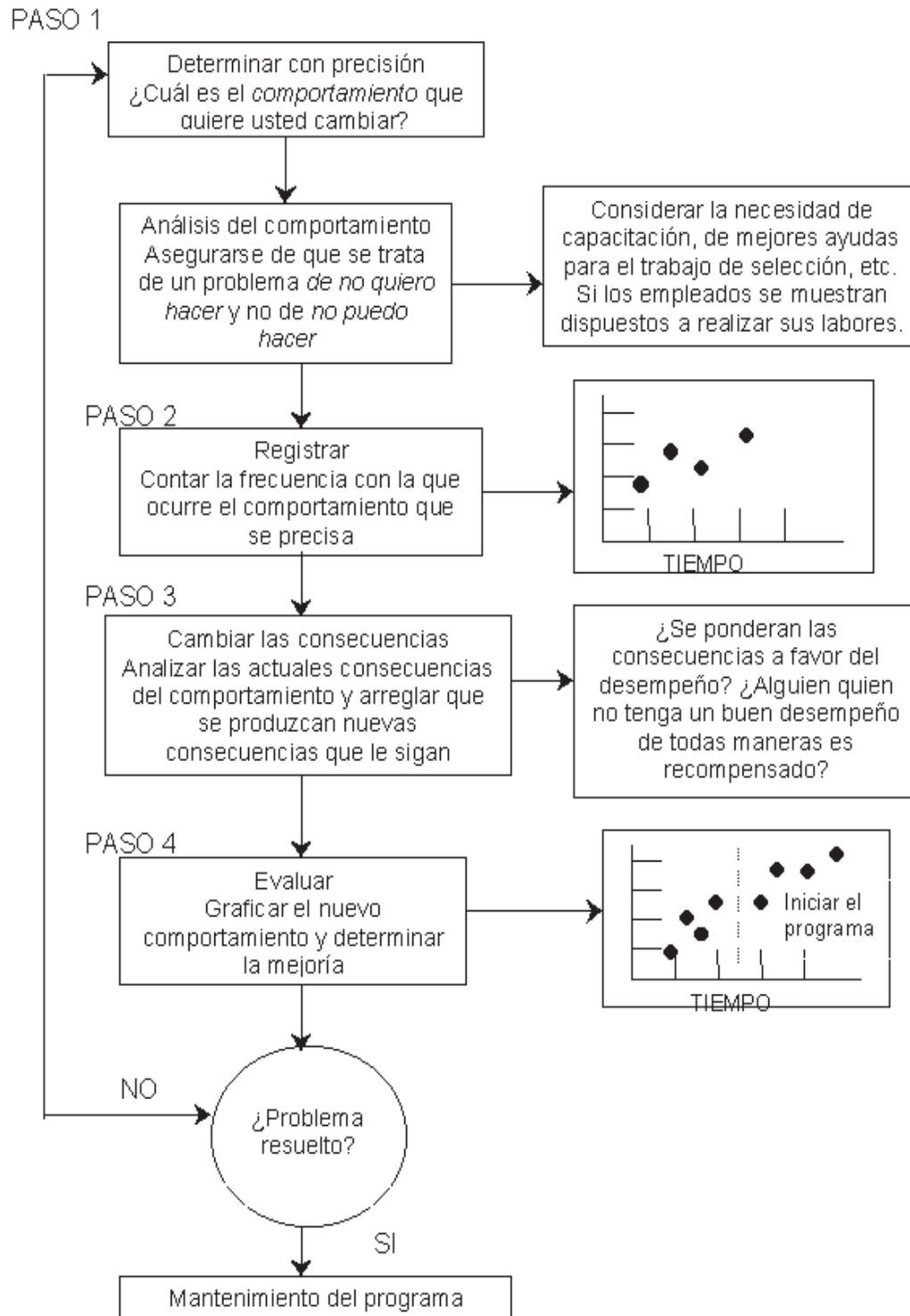


Fig. 1.5. Administración del comportamiento. Autor Welsch, Hilton & Gordon



1.3.7. Manejo del comportamiento a través de incentivos económicos.

La opinión del economista, o del defensor de la teoría de la agencia, acerca de la administración del comportamiento resalta la tesis de la existencia de un contrato entre la organización y los empleados. Este contrato especifica explícitamente el sueldo, salario o bonificación del empleado e incluye también características implícitas tales como promociones o reconocimiento del trabajo. En la especificación de dicho contrato, deben tomarse en consideración las actitudes de los empleados hacia el dinero, el trabajo y el riesgo.

El objetivo final es la especificación de un contrato con el empleado de modo que éste desarrolle el máximo esfuerzo hacia el logro de las metas organizacionales, al propio tiempo que los riesgos que afronta la organización sean soportados colectivamente por todos los empleados de la misma. Este concepto de compartir el riesgo es importante toda vez que cualquier organización opera en un mundo de incertidumbre.

De la misma manera en que las compañías de seguros permiten que los riesgos sean compartidos por los asegurados a través del cobro de primas y el pago de reclamaciones, los contratos organizacionales permiten, de hecho, que los empleados compartan los riesgos a los que se enfrenta la organización



1.3.8. Planeación en el proceso administrativo.

La planeación en la primera fase del proceso administrativo, tiene como finalidad la determinación del curso concreto de las acciones que habrán de efectuarse en una actividad; lo cual involucra, entre otros aspectos la fijación y selección de diversas alternativas, la determinación de las normas y políticas que las orientaran, la secuencia en las operaciones y tareas a realizar, expresadas en términos de tiempo, recursos y medios necesarios para su puesta en marcha.

A través del tiempo un sinnúmero de autores han dado su propia opinión acerca del proceso administrativo, dando diferentes fases para el desarrollo del mismo, sin embargo todos coinciden en tres etapas: la planeación, la organización, y el control, como las etapas más importantes en el proceso administrativo.

Es importante mencionar que en el avance de la administración se le da una importancia vital a la previsión y es el cimiento que da paso a la planeación, ya que asegura un proceso más efectivo, si esta se aplica en las organizaciones.

En lo que corresponde a este trabajo y con todo lo que se ha mencionado antes es importante también mencionar el proceso administrativo, y aunque hay varios autores y cada uno de ellos lo divide en cuantas fases cree necesarias, lo interesante es que todos ellos incluyen la planeación como parte integral del proceso, ya que si esta no existe, no se podrían llevar a cabo todas las demás y así lograr cualquier meta que la empresa se haya propuesto.



La planeación es el proceso mediante el cual se intenta aumentar la probabilidad de resultados futuros deseados por encima de la probabilidad de su concurrencia al azar. Es una forma concreta de la toma de decisiones que aborda el futuro específico que los directores o gerentes quieren para sus organizaciones.

La planeación implica que los directores generales piensen con antelación en sus objetivos y acciones, basando sus decisiones en algún método, plan o lógica y no en corazonadas. Los planes realizados por jefes y directivos representen los objetivos de la organización y establecen los procedimientos idóneos para poder alcanzarlos.

La planeación es como una locomotora que arrastra al tren de las actividades de la empresa: organización, dirección y control. La planeación es un proceso continuo que refleja los cambios del ambiente en torno a cada organización y se adapta a ellos.

1.4. DIFERENTES TIPOS DE ORGANIZACIONES

Empecemos este apartado mencionando que las **organizaciones** son extremadamente heterogéneas y diversas, cuyo tamaño, características, estructuras y objetivos son diferentes. Esta situación, da lugar a una amplia variedad de **tipos de organizaciones** que los administradores y empresarios deben conocer para que tengan un panorama amplio al momento de estructurar o reestructurar una organización.



Teniendo esto en cuenta, es por ello que se incluye una breve descripción de los principales **tipos de organizaciones**, clasificados según sus objetivos, estructura y características principales, con la finalidad de brindar un panorama amplio, ordenado y comprensible acerca de este importante tema.

1.4.1. Tipos de Organizaciones

Como se mencionó anteriormente, las *organizaciones* son extremadamente heterogéneas y diversas, por tanto, dan lugar a una amplia variedad de **tipos de organizaciones**. Sin embargo, y luego de revisar literatura especializada en administración y negocios, considero que los principales tipos de organizaciones (clasificados según sus objetivos, estructura y características principales) se dividen en:

1. Organizaciones según sus fines,
2. Organizaciones según su formalidad y
3. Organizaciones según su grado de centralización.

Organizaciones Según Sus Fines.- Es decir, según *el principal motivo que tienen para realizar sus actividades*. Estas se dividen en:

1. *Organizaciones con fines de lucro*: Llamadas empresas, tienen como uno de sus principales fines (si no es el único) *generar una determinada ganancia o utilidad* para su(s) propietario(s) y/o accionistas.



2. *Organizaciones sin fines de lucro*: Se caracterizan por tener como fin *cumplir un determinado rol o función en la sociedad sin pretender una ganancia o utilidad por ello*. El ejército, la Iglesia, los servicios públicos, las entidades filantrópicas, las organizaciones no gubernamentales (ONG), etc. son ejemplos de este tipo de organizaciones.

Organizaciones Según su Formalidad.- Dicho en otras palabras, según *tengan o no* estructuras y sistemas oficiales y definidos para la toma de decisiones, la comunicación y el control. Estas se dividen en:

Organizaciones Formales: Este tipo de organizaciones se caracteriza por *tener estructuras y sistemas oficiales y definidos* para la toma de decisiones, la comunicación y el control. El uso de tales mecanismos hace posible definir de manera explícita dónde y cómo se separan personas y actividades y cómo se reúnen de nuevo. La *organización formal* comprende estructura organizacional, directrices, normas y reglamentos de la organización, rutinas y procedimientos, en fin, todos los aspectos que expresan cómo la organización pretende que sean las relaciones entre los órganos, cargos y ocupantes, con la finalidad de que sus objetivos sean alcanzados y su equilibrio interno sea mantenido.

Este *tipo de organizaciones* (formales), pueden a su vez, tener uno o más de los siguientes tipos de organización:

- *Organización Lineal*: Constituye la forma estructural más simple y antigua, pues tiene su origen en la organización de los antiguos ejércitos y en la organización eclesiástica de los tiempos



medievales. El nombre organización lineal significa que existen líneas directas y únicas de autoridad y responsabilidad entre superior y subordinados. De ahí su formato piramidal. Cada gerente recibe y transmite todo lo que pasa en su área de competencia, pues las líneas de comunicación son estrictamente establecidas. Es una forma de organización típica de pequeñas empresas o de etapas iniciales de las organizaciones.

● *Organización Funcional*: Es el tipo de estructura organizacional que aplica el principio funcional o principio de la especialización de las funciones. Muchas organizaciones de la antigüedad utilizaban el principio funcional para la diferenciación de actividades o funciones. El principio funcional separa, distingue y especializa: Es el germen del staff.

● *Organización Línea-Staff*: El tipo de organización línea-staff es el resultado de la combinación de los tipos de organización lineal y funcional, buscando incrementar las ventajas de esos dos tipos de organización y reducir sus desventajas. En la organización línea-staff, existen características del tipo lineal y del tipo funcional, reunidas para proporcionar un tipo organizacional más complejo y completo. En la organización línea-staff coexisten órganos de línea (órganos de ejecución) y de asesoría (órganos de apoyo y de consultoría) manteniendo relaciones entre sí. Los órganos de línea se caracterizan por la autoridad lineal y por el principio escalar, mientras los órganos de staff prestan asesoría y servicios especializados.

● *Comités*: Reciben una variedad de denominaciones: comités, juntas, consejos, grupos de trabajo, etc. No existe uniformidad de criterios al respecto de su naturaleza y contenido. Algunos comités desempeñan funciones administrativas, otros, funciones técnicas;



otros estudian problemas y otros sólo dan recomendaciones. La autoridad que se dá a los comités es tan variada que reina bastante confusión sobre su naturaleza.

Organizaciones Informales: Este tipo de organizaciones consiste en *medios no oficiales* pero que influyen en la comunicación, la toma de decisiones y el control que son parte de la forma habitual de hacer las cosas en una organización.

Según Hitt, Black y Porter, aunque prácticamente todas las organizaciones tienen cierto nivel de formalización, también todas las organizaciones, incluso las más formales, tienen un cierto grado de informalización.

Organizaciones Según su Grado de Centralización.- Es decir, según la *medida en que la autoridad se delega*. Se dividen en:

1. *Organizaciones Centralizadas:* En una organización centralizada, *la autoridad se concentra en la parte superior* y es poca la autoridad, en la toma de decisiones, que se delega en los niveles inferiores.

Están centralizadas muchas dependencias gubernamentales, como los ejércitos, el servicio postal y el misterio de hacienda.

2. *Organizaciones Descentralizadas:* En una organización descentralizada, *la autoridad de toma de decisiones se delega en la cadena de mando hasta donde sea posible*. La descentralización es característica de organizaciones que funcionan en ambientes complejos e impredecibles. Las empresas que enfrentan



competencia intensa suelen descentralizar para mejorar la capacidad de respuesta y creatividad.

En este punto, y a manera de complementar lo anterior, cabe señalar que según Hitt, Black y Porter, con frecuencia, los estudiantes perciben que formalización y centralización son esencialmente lo mismo, y por tanto, creen informalización y descentralización como sinónimos. Sin embargo, éste no es el caso. Se puede tener una organización muy formal que esté altamente centralizada, aunque también una organización formal que esté bastante descentralizada. Por otro lado, también habría una organización altamente informal que esté descentralizada o altamente centralizada.

En este punto, es necesario señalar que una misma organización puede tener las características de dos o tres **tipos de organizaciones** al mismo tiempo; lo cual, da a conocer, en pocas palabras, sus fines, estructura y características principales. A continuación, veamos algunos ejemplos:

- *Organizaciones con fines de lucro, formales y centralizadas*: Como las pequeñas empresas, cuyo principal objetivo es lograr un beneficio o utilidad. Para ello, tienen una estructura organizacional formal (aunque sea básica) y la autoridad suele concentrarse en el dueño o propietario (quién tiene la última palabra).
- *Organizaciones con fines de lucro, formales y descentralizadas*: Por ejemplo, las grandes corporaciones transnacionales que tienen entre sus principales objetivos el lograr un beneficio o utilidad, cuentan con una estructura y sistema organizacional formal y delegan a sus oficinas regionales la capacidad de tomar decisiones para responder oportunamente al mercado o a las condiciones



sociopolíticas del país donde se encuentran, sin tener que solicitar autorización para ello.

- *Organizaciones con fines de lucro, informales y centralizadas:* Como ejemplo, podríamos citar a las microempresas (que suelen tener entre 2 y 10 empleados o familiares que trabajan realizando alguna labor), las cuales, suelen operar en la informalidad al no tener medios oficiales externos (como papeles que dan fe de su existencia ante el estado) e internos (como un organigrama). Sin embargo, tienen el objetivo de generar un beneficio o utilidad y son altamente centralizadas porque la autoridad recae sobre el propietario o jefe de familia.

- *Organizaciones sin fines de lucro, formales y centralizadas:* El ejército, la policía, los ministerios y otras entidades del Estado, son claros ejemplos de este tipo de organizaciones.

- *Organizaciones sin fines de lucro, formales y descentralizadas:* Por ejemplo, las ONG's internacionales que delegan gran parte de la toma de decisiones a sus oficinas regionales para que puedan responder con prontitud a las necesidades de su sector o campo de acción.

- *Organizaciones sin fines de lucro, informales y centralizadas:* Por lo general, son grupos de personas que por lo iniciativa de una persona considerada líder de opinión (a la cual siguen por su carisma y prestigio) se reúnen informalmente para realizar alguna actividad específica, como reunir regalos para obsequiarlos a niños pobres en navidad o reunir fondos para ayudar a una familia en dificultades económicas, etc.



- *Organizaciones sin fines de lucro, informales y descentralizadas:*
En algunas ocasiones, la idea de un líder de opinión (por ejemplo, de reunir y obsequiar regalos en navidad) se convierte en un modelo a seguir y es "exportado" a otros lugares donde otras personas siguen la idea, pero, tomando sus propias decisiones.

1.4.2. Departamentalización o tipos de organizaciones.

La mayoría de las estructuras organizacionales usadas por las empresas comerciales son una combinación de los tipos básicos de organización:

1. Funcionales: Una compañía que esta organizada funcionalmente, está separada en divisiones mayores en base a: producción, mercadotecnia y finanzas.

2. De ubicación: Algunas compañías encuentran que sus operaciones se adaptan mejor a grandes cadenas organizacionales basadas en varias zonas geográficas, ejemplo las grandes cadenas de hoteles, compañías telefónicas, etc. están divididas y organizadas sobre la base de su ubicación. En algunos casos estas organizaciones se usan para operaciones internacionales, en otras, las divisiones pueden basarse solo en ciudades.

Ventaja:

Puesto que los principales ejecutivos están ubicados en distintas áreas, conocen las condiciones locales y pueden atender rápidamente a los



clientes de su zona, además este tipo de organización proporciona un buen entrenamiento para los gerentes en potencia.

3. Organizaciones por Clientes. Las compañías orientadas hacia las ventas, suelen utilizar este tipo de organización. Un modelo típico son las tiendas departamentales (hombres, bebés, etc.). Este tipo se utiliza principalmente en empresas comerciales.

La **ventaja** de este tipo de organización es que las necesidades de los clientes serán adecuada y rápidamente atendidas.

4. Organizaciones por Producto. Una empresa puede elegir su organización sobre la base de los productos que produce ejemplo la General Motors tiene grandes divisiones para el cadillac, buick, osmobile, etc. una organización de este tipo promueve el conocimiento especializado del producto, así como la competencia entre las divisiones.

5. Por procesos. Se establecen los departamentos por separado sobre la base del proceso implicado ejemplo: Industria maderera, Industria Aeroespacial. En este tipo de organización es posible colocar gerentes en los puntos en donde se emplean conocimientos técnicos.

6. Híbridos. Son una combinación de las organizaciones de tipo básico.

7. De Proyectos. Comprende una orientación hacia la terminación de proyectos específicos: construcción de viviendas, presas, túneles, barcos, etc.



Estos proyectos nacen, se desarrollan y mueren, por lo tanto la organización debe ser sumamente flexible y capaz de una reacción rápida a los cambios.

8. Organizaciones Matriciales. Se utilizan en empresas orientadas a proyectos a gran escala. La idea básica es asignar el proyecto a un gerente de proyectos y sostenerlo en su ciclo vital. En vez de tener un personal permanente a sus órdenes él lo solicitaría del personal existente en la organización para asignarlo temporalmente a su proyecto. Una vez que cumplen con su cometido regresan a su organización funcional.

Desventaja:

No está bien definida la autoridad, establecimiento de las prioridades y la utilización de recursos entre los gerentes funcionales y los de proyectos.

Ventaja:

Esta orientada a los resultados finales; se mantiene la identificación profesional. Identifica con precisión la responsabilidad de cada jefe.

En cuanto a la forma de organización esta puede ser:

Centralizada:

Una de las políticas básicas de decisión que todo gerente enfrenta, es el grado de centralización que se usará en una compañía sumamente centralizada, la administración mantiene su estrecho y rígido control sobre todas las actividades de la empresa (esto sucede en las empresas



pequeñas). Evidentemente, este grado de centralización no resultaría en una empresa grande. Existen varias **ventajas** al usar un modelo de organización que no está altamente centralizada.

- La carga administrativa puede repartirse sobre más personas y por lo tanto pueden manejarse organizaciones más grandes y complejas.
- La delegación de autoridad a los subordinados crea entusiasmo en ellos, puesto que toman parte activa en la administración y en el proceso de la toma de decisiones.
- Al delegar la autoridad los superiores pueden disponer de más tiempo para las decisiones difíciles.
- Surgen buenas ideas cuando muchas mentes trabajan juntas en un problema.

Descentralizada:

Una operación descentralizada se encuentra con más frecuencia cuando una compañía tiene operaciones separadas geográficamente, ejemplo bancos, hoteles, tiendas. Bajo la descentralización los gerentes de estas operaciones subordinadas reciben casi autoridad plena para operar su propia organización. Esto tiene la **ventaja** que:

1. La gente en las organizaciones separadas toma decisiones rápidamente a sus necesidades.
2. Estas organizaciones proporcionan un buen campo de entrenamiento para los futuros gerentes.



-
3. La descentralización es útil especialmente en las operaciones en el extranjero en donde la administración de día es difícil lograr desde la casa matriz.

La principal **desventaja** es la pérdida del control central de las operaciones, otra desventaja es que los gerentes de diferentes funciones no son consistentes en sus políticas.

Uso de los comités en la organización.

Comité:

Es un grupo de personas que se reúne para intercambiar o integrar ideas, y sirve a un superior.

Un comité debe emplearse cuando: existe un problema que comprende a varios departamentos o personas en una compañía.

Ventajas:

1. Proporcionan criterio de un grupo integrado en relación con los problemas comerciales.
2. Promueven la cooperación y la coordinación.
3. Tienden a producir nuevas ideas y proporcionan un buen ambiente para discutir todos los aspectos de un problema.



Desventajas:

1. El alto costo de las reuniones en términos de dinero y tiempo.
2. Las decisiones son generalmente concesiones que pueden reflejar la naturaleza de las relaciones y el dominio de uno de los miembros o de unos cuantos.
3. Un grupo minoritario puede ejercer presión para un compromiso a favor.
4. Pueden crear un ambiente conflictivo.
5. Pueden anular la iniciativa individual.
6. Los comités se mueven muy lentamente.

Como las desventajas de los comités suelen sobrepasar a las ventajas, se debe de tener cuidado en el empleo de los comités.

- Un comité no debe emplearse mucho para tomar decisiones.
- No debe emplearse cuando es necesario una acción rápida.



CAPITULO II PROPUESTA DE DISEÑO DE PLAN ESTRATEGICO DE LOS RH ORIENTADA A EVITAR LA ROTACION DE PERSONAL

En el caso del Hotel Casino considero que esta en el momento justo de que se haga el proyecto de dicho plan y así se pasaría a un nuevo modelo de estructura comercial en el sector hotelero en función de los clientes y centralizando a toda la administración haciéndoles hincapié de que forman parte de un nuevo modelo de trabajo desarrollando y aplicando nuevas políticas orientadas a resultados y valoradas en la organización.

Como resultado de los cuestionarios realizados a una muestra del personal considero que el hotel casino requiere de dicho plan por las siguientes razones:

- El hecho de que se trata de una empresa familiar cuyo edificio es propiedad de la misma, es por ello que no paga ningún tipo de renta, situación que los lleva a que no trabajen en números rojos.
- La administración del hotel esta integrada por miembros de la familia,
- No cuentan con: organigrama, misión, visión, manual de puestos, es decir carecen de cualquier instrumento necesario para llevar a cabo una buena administración
- La urgencia de crear un departamento de RH encargado de una buena selección de personal, ya que aunque cuenten con



un buen personal, en ocasiones lo tienen ubicado en el área equivocada.

De alguna manera se puede ver que estas razones las podemos clasificar en tres grupos. Aquellas orientadas hacia la eficacia del hotel en su conjunto, otras que lo que pretenden lograr es el mejorar la gestión interna del propio equipo de RH y por ultimo el apoyar y promocionar la función de todo RH dentro del hotel, y por ende todas estas en su conjunto buscan la excelencia en el capital humano.

2.1. ¿Cómo Diseñar un plan estratégico de Recursos Humanos?

Dos aspectos que considero básicos para lograr dicho plan son la selección del equipo y la metodología que se va a utilizar.

2.2. ¿Quiénes intervienen directamente en la elaboración de dicho plan?

Los encargados de la elaboración del plan estratégico son todos aquellos que integran en este momento el departamento de RH y no solo el gerente o dueño de la empresa, es decir todos las personas del departamento de RH serán los protagonistas en la aplicación, desarrollo y difusión de las acciones derivadas para la elaboración de dicho plan; el director de RH, debe coordinar el proceso de elaboración y por obvias razones es el responsable de la aprobación preliminar interna del mismo; el comité de dirección lo revisa, analiza, corrige y propone todas las acciones a realizar, pero es el director el encargado de su aprobación; el comité de seguimiento, son los responsables de la gestión de cada una de las áreas de RH: selección, desarrollo, formación,



relaciones laborales, compensaciones, administración, comunicación, planificación, organización, salud, actividades recreativas,...y es el encargado de controlar la correcta ejecución del plan.

2.3. ¿Qué metodología se debe utilizar en la elaboración del proceso?

En la elaboración del plan estratégico podemos utilizar tres etapas sucesivas. **La primera etapa** es la de **análisis** en la que se obtiene como resultado el diagnóstico de la empresa, **la segunda etapa** es la de **documentación** esta es la que nos va a arrojar la redacción del el plan estratégico. Por ultimo **la tercera etapa** es la de **desarrollo**, los resultados de esta etapa se concretan en los informes de seguimiento y control sobre la aplicación del plan, así como las correcciones y actualizaciones del mismo.

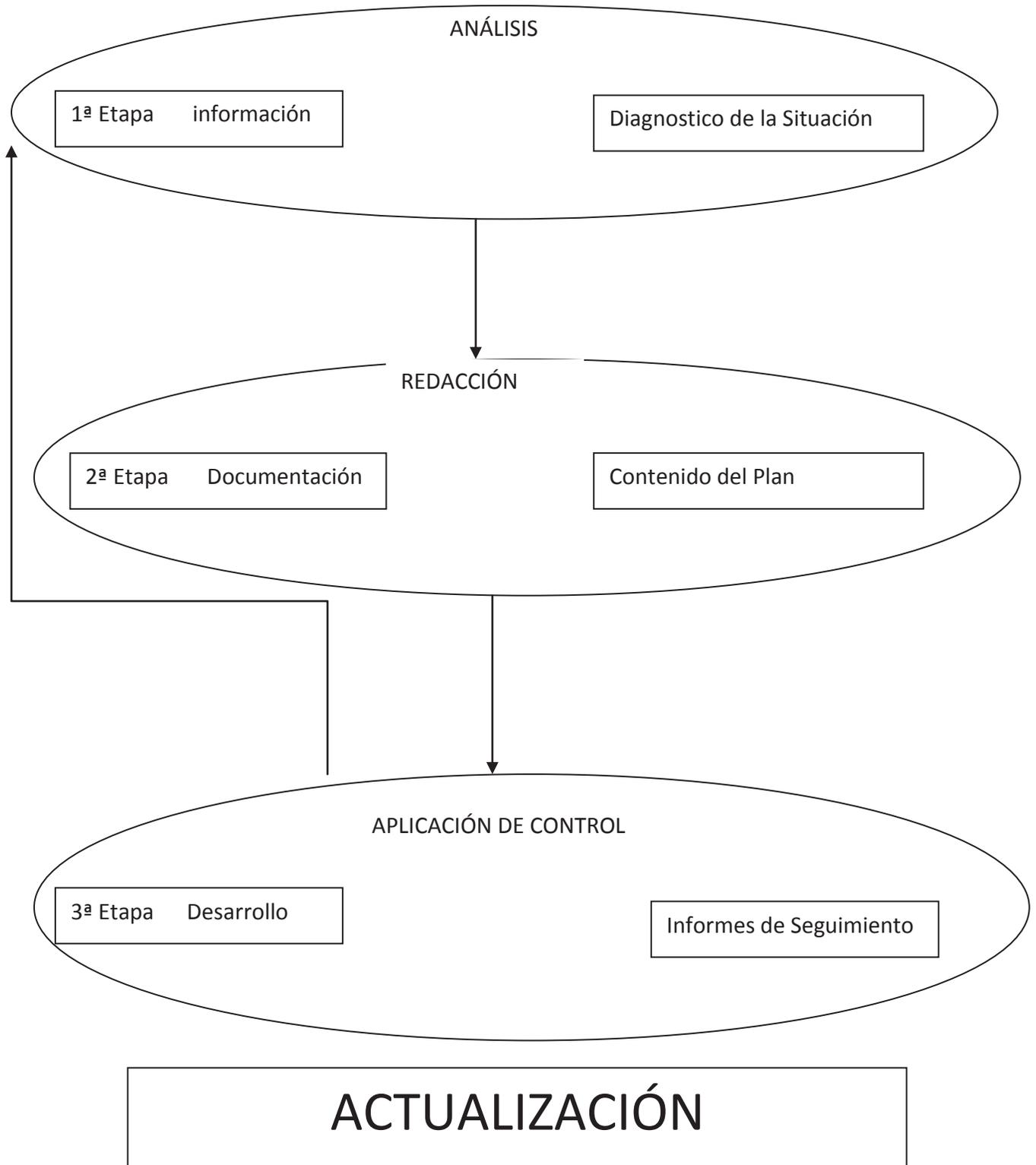


Fig. 2.1 Diagrama de etapas para la elaboración del plan estratégico



En la etapa de análisis se busca información sobre aspectos básicos para la empresa.

- la operatividad del hotel
- la estrategia, cultura, misión, visión, definición de mercado y competencia.
- Información sobre el entorno empresarial (sector y empresas competidoras)

Estos aspectos deben ser contemplados tanto en el presente como en una visión a futuro. Una vez que se tiene toda esta información se debe iniciar a trabajar y plantearse cual es la situación actual de la empresa y un punto medular es que papel juegan los recursos humanos para poder lograr los objetivos planteados para lograr enriquecer la misión de la empresa.

Por consecuencia ya estando en este punto nos encontraremos ante las fortalezas y las debilidades, así como las oportunidades y las amenazas del entorno, lo que comúnmente conocemos como el análisis FODA. Lo que nos va a dar un panorama más amplio de donde estamos y hacia donde queremos llegar, para así enfocar nuestras actividades en el rumbo correcto para un buen status en el futuro.

Sobre la base del diagnostico es donde se empezara a trabajar el plan estratégico y se debe hacer sobre cinco apartados:



- Misión y Valores de los recursos humanos
- Objetivos
- Políticas de los recursos humanos
- Planes de acción
- Planes de gestión

No esta por demás mencionar que para llegar a este punto se requiere de varios borradores, los cuales se analizaran constantemente y deben ser discutidos en equipo, con la finalidad de que estos papeles de trabajo nos ayuden a unificar criterios y así llegar a la mejor opción. El resultado de esta segunda etapa nos arrojará la redacción de el plan estratégico a seguir, es justo en este punto cuando realmente se empezara a trabajar, ya que se debe poner en práctica todo lo discutido anteriormente y esto será el inicio de la tercera etapa que es la aplicación del control.

En esta etapa se gestionaran todos aquellos planes de acción para cumplir con los objetivos fijados en los que obviamente el recurso humano es indispensable. Para que esta etapa funcione es indispensable llevar un control estricto y así comparar los objetivos con los resultados; un seguimiento ordenado y permanente nos llevara a lograr las expectativas planteadas.

Para esto es necesario nombrar un responsable de cada área, que nos mantendrá informados de los resultados en cada una de ellas de acuerdo a las actividades que le son encomendadas, estos serán entregados al comité de seguimiento para poder hacer una evaluación de los mismos e ir corrigiendo en forma oportuna todos aquellos errores dentro del plan.



No debemos perder de vista que algunos de los errores que se presenten se deben al constante cambio de la situación de los tiempos en que vivimos, y que cuando nos encontremos en esta situación debemos analizar si realmente merece la pena hacer modificaciones en el plan estratégico sin perder de vista que si éste no funciona a lo largo de dos años, es momento de analizarlo de fondo.

2.4. ¿Cuál es el contenido del plan de desarrollo?

- Misión y Valores
- Políticas y objetivos
- Planes de acción
- Coordinación, seguimiento y evaluación

Misión y valores

Inicio este apartado haciendo referencia a lo que es una misión; Es la razón de ser de la empresa, el motivo por el cual existe. Así mismo es la determinación de la/las funciones básicas que la empresa va a desempeñar en un entorno determinado para conseguir tal misión. En la misión se define: la necesidad a satisfacer, los clientes a alcanzar, productos y servicios a ofertar, .por ello es importante mencionar que la misión para poder elaborarla debemos antes preguntarnos:



-
- ¿Quiénes somos? (El concepto de la organización)
 - ¿Qué hacemos? (La naturaleza del negocio)
 - ¿Para que existimos? (La razón de la existencia del negocio)
 - ¿A quien servimos? (La gente a quien esta dirigido el giro del negocio)
 - ¿Cómo pretendemos satisfacer al cliente? (los principios y valores bajo los cuales se pretende operar)

Una vez que se responde a cada una de estas cuestiones y se tiene claridad en lo que se quiere lograr, de ahí que la función del departamento de Recursos Humanos del Hotel Casino es el de lograr el mejor trabajo humano posible dentro del mismo, obviamente bien motivados, formados e implicados dentro de dicho proyecto, para impulsar la eficacia como un plus para lograr la ventaja competitiva lo que lograra su permanencia y liderazgo dentro del sector.

Todo esto requiere de una serie de aspectos, que no son nada fáciles pero si se logra que se lleven a cabo se esta del otro lado como lo son:

- “logro de un equipo”.- por el sector y el giro del negocio todos los trabajadores están involucrados, y para estar posesionados en el mercado se exige excelencia en el servicio. El trabajo de cada uno de ellos esta ligado a otro, es por ello que un pequeño error repercutirá en el trabajo de los demás.



- “Estar comprometidos con la empresa”.- un valor añadido de servicio como profesionales que se es, se divide en dos aspectos, uno es el compromiso que tiene cada uno de los trabajadores con sus compañeros, y el otro es el propio compromiso con la empresa, de aquí se desprende que también cuando el trabajador requiera de los servicios como cliente, la empresa lo tratara bajo ciertos privilegios a manera de incentivo.
- “El impulsar la eficacia como ventaja competitiva para mantener y seguir desarrollando el liderazgo”.- al ser una empresa cuyo producto es el servicio todos los empleados están en contacto con los clientes, es por ello que al haber una buena gestión de personal esto puede ser una gran ventaja competitiva. Todo esto se da por que no se esta viciado por monopolios o patentes.

Después de tener establecida la misión es importante el inculcar valores propios, esto por dos razones de peso; la primera, por que se gana en espíritu de equipo en especial si los trabajadores participan en la creación de los mismos. Y la segunda razón, para contar con una guía de actitudes, así como de perfiles personales y profesionales, los cuales ayudaran a estar dentro de la empresa. Con todo esto se podrá percibir que no solo se lograría un buen plan estratégico a través de objetivos sino que también se contaría con las conductas adecuadas para lograrlo.

Los valores se pueden lograr muy fácilmente, simplemente se puede establecer por medio de la siguiente pregunta ¿Cómo nos gustaría ser percibidos en la empresa? Y de ahí se pueden obtener respuestas como:



-
- Compromiso con los objetivos de la empresa
 - Preocupación por la mejora de calidad y eficiencia en el servicio
 - Adaptación a la evolución del negocio
 - Interés por trabajar con el cliente
 - Alto conocimiento de la empresa
 - Creativos, amables, autoexigentes, y entusiastas
 - Comunicadores de la cultura de la empresa
 - Etc.

Obviamente para que todos estos valores funcionen es importante convertirlos en conductas cotidianas que puedan ser evidenciadas constantemente, desde los altos mandos hasta el último de los empleados que formen parte de la empresa.

2.5. Política de recursos humanos y objetivos del negocio.

El núcleo de cualquier plan estratégico es la definición de los objetivos que pretende. Y es por ello que se proponen algunos que darían valor añadido a la empresa.

- “Aumentar la eficacia del personal en las áreas de operaciones ventas y servicios al cliente, para facilitar el cumplimiento de los objetivos de la calidad de servicio, ventas y rentabilidad, establecidos en los presupuestos de la empresa
- Aumentar la identificación y el nivel de compromiso con la empresa de los empleados de la misma como elemento clave para



impulsar la consideración de la plantilla como ventaja competitiva a medio y largo plazo.

- Desarrollar el marco de los recursos humanos adaptando a la nueva estructura organizativa para lograr la mejor asignación de recursos y la mas rápida adecuación persona-puesto
- Desarrollar la carrera profesional de los mando intermedios, jefes y personal pre-directivo para mejorar el desempeño gerencial y facilitar la conservación del conocimiento”

Todo lo anterior nos ayudara para completar las políticas de plan estratégico dentro de los recursos humanos del Hotel Casino, recordemos que las políticas es el conjunto ordenado de criterios sobre los aspectos de dirección y gestión de personas que consideramos claves para la supervivencia y el crecimiento de la compañía., de ahí que podemos clasificarlas en tres áreas que vienen a corresponder con el “iter” de una persona en la organización:

- Políticas de planificación de recursos humanos, que comprenden los aspectos de desarrollo organizativo, productividad, planificación de plantillas y definición de perfiles profesionales.
- Políticas de incorporación de recursos humanos, que comprenden los aspectos de contratación e integración del personal en la empresa.
- Políticas de desarrollo de recursos humanos, que comprenden los aspectos del clima laboral, formación, promoción, flexibilidad y motivación.



2.6. Planes de acción.

Los planes de acción son los distintos programas y proyectos que en forma concreta, ordenada y sistemática asocian las políticas de recursos humanos con los objetivos establecidos y determinan los medios, herramientas y sistemas de control y seguimiento necesario para su consecución.

De lo anterior nos damos cuenta que si no tenemos un buen plan de acción, todo el contenido que se ha desarrollado hasta ahora corre el riesgo de quedarse solamente en un proyecto, se debe tener en claro que el plan estratégico depende del buen diseño y desarrollo del plan de acción.

Un plan de acción debe plasmarse por escrito y en forma separada y mencionar que las líneas en general que debe contener son: la denominación del plan, el objetivo estratégico asociado, la persona responsable del mismo, el presupuesto y recursos asignados, los objetivos parciales con detalle del beneficio esperado, los documentos a obtener, el calendario de aplicación y sistema de seguimiento, así como la forma de evaluación.



CAPITULO III. CASO DE APLICACIÓN

3.1. HISTORIA DE LA EMPRESA. ANTECEDENTES DEL HOTEL CASINO

Es en el portal Hidalgo que fue construido en el siglo XVIII, y que antiguamente era llamado de la fruta, donde se levanta la graciosa fachada neoclásica del Casino, inaugurado en 1857, como un recinto de reunión de los aristócratas morelianos, en cuyo salón principal se realizaban los bailes de “Carquis”, esta mansión marcó la convivencia entre las familias de ilustres apellidos.

Originalmente fue su propietario Don Pedro de Carriedo y del Corral, pero pasados los años la vendió a Don Antonio de Peredo y Septiem en la suma de quinientos pesos, doce reales y cinco tomines, después la adquirió en remate Don José Aguilera y de la Fuente.



La certera fecha de la fundación del Hotel Casino no se ha podido indagar, pero se sabe por tradición que comenzó a operar como hotel a principios del siglo XX, iniciando en ese entonces a ofrecer servicio de cafetería en el área del portal tanto a sus huéspedes como a los habitantes de esta hermosa ciudad.



En la actualidad esta venerable casona de balcones señoriales, marcada con el número 229 del Portal Hidalgo, se ha convertido en un hotel de cuatro estrellas con confortables habitaciones y modernas instalaciones y servicio para satisfacer a sus clientes.

Recientemente este hotel se ha afiliado a una cadena hotelera llamada Best Western, la cual nos apoya en la realización de reservaciones tanto nacionales como internacionales y en la promoción de nuestro establecimiento. Desde entonces se ha comprometido con su trabajo, el Hotel ha ido creciendo paso a paso incorporando nuevas tecnologías y servicios más modernos. El Hotel ha querido conservar la esencia colonial como una característica de diferenciación para el turismo nacional e internacional.

Actualmente lo dirige el Lic. Luis Miguel Soto Arriaga, con el entusiasmo y las ganas de crecer cada vez mas, proporcionando al turismo 38 habitaciones amuebladas bajo el concepto típico de la región así como un área de restaurante bar y una galería que ofrece artesanía regional. Con la finalidad de que el cliente se sienta confortable en un ambiente agradable y relajado.

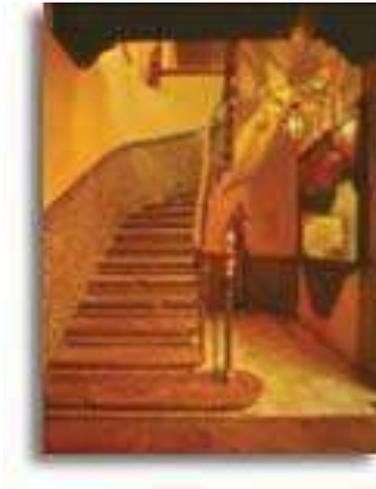
También proporciona servicios turísticos dentro de la ciudad y sus alrededores, cuenta con servicio de lavandería y tintorería, cambio de moneda, caja de seguridad, y servicio médico.

Proporciona trabajo aproximadamente a 70 empleados y 8 administradores. Y ocupa de los Servicios diversos de no menos de 30 proveedores.



3.2. CARACTERIZACIÓN DE LA EMPRESA

El Hotel Casino es una empresa, que cuenta con casi 40 años al servicio del público en general, se localiza en el Portal Hidalgo No. 229, en el Centro Histórico de Morelia, Michoacán. Dentro de su vida en el mercado cuenta con dos giros, el de hotel y el de restaurant-bar., y su denominación social es Hotelera Insurgentes, SA de CV La empresa



esta considerada como una Sociedad Anónima, y de Capital Variable. Esta regida por las normas y permisos de la Secretaría de Turismo, el H. Ayuntamiento, así como todas las disposiciones de tipo Legal, Fiscal y Jurídico correspondientes y se preocupa por tener al día cada una de estas disposiciones.

El Hotel Casino brinda excelentes servicios lo cual conlleva a tener un gran reconocimiento dentro de dicho mercado, por ello es importante mencionar que cuenta con un grupo de especialistas encargados de atender las necesidades y exigencias de sus huéspedes. De ahí es donde nace la Misión y Visión del Hotel

3.3. MISIÓN

Proporcionar servicios de hospedaje y de alimentos utilizando a su totalidad los recursos tecnológicos y humanos necesarios para la satisfacción de nuestro cliente. Ofrecer servicios de excelencia a todo huésped, cliente y visitante por medio de la conjugación de esfuerzos de todos los colaboradores del hotel.



3.4. VISIÓN

1.- Reconocer que nuestros huéspedes, clientes y visitantes son una pieza clave para el desarrollo y el éxito de nuestra empresa.

2.- Llegar a ser una de las empresas de hospedaje y de alimentos más reconocida por el desarrollo de nuevos productos y servicios para la adaptación y adelantamiento a cuales

quiera que sean las necesidades de nuestros clientes.



3.- Llegar a ser una de las empresas que impulsen el turismo en México por medio de la participación activa

de Hotel Casino en todos los proyectos que tengan que ver con el desarrollo del turismo en nuestro país.

4.- Llegar a todos los mercados posibles en los que nuestros servicios sean necesarios, garantizando nuestro servicio y trato con nuestro nombre "Hotel Casino".

5.- Ser una empresa que impulse el turismo activamente en el estado de Michoacán.



3.5. NUESTROS VALORES

AMOR

- A nosotros mismos.
- A nuestra familia.
- A nuestro trabajo.
- A lo que realmente es importante.
- A México.

COMPROMISO

- Siempre que prometemos algo, lo cumplimos.
- Es una vergüenza fallarle a los clientes, compañeros y en especial a nosotros mismos.

HONESTIDAD

- Hablamos con la verdad.
- Todas nuestras acciones son de buena fe.
- No abusamos de los recursos del hotel.
- RESPETO Aceptamos a todos, no discriminamos.
- No usamos actitudes ofensivas.

MEJORA CONTINUA

- No aceptamos la mediocridad.
- Hoy me esfuerzo siempre por ser mejor que ayer.
- Aceptamos cuando nos equivocamos, no culpamos a nadie.
- Aprendemos de nuestros errores.



-
- Mantenemos una actitud positiva.

TRABAJO EN EQUIPO

- Somos parte de un gran equipo, todos somos importantes.
- Cada quien hace lo que tiene que hacer.
- Juntos hacemos que el cliente se sienta satisfecho.
- Porque nunca alguien ha triunfado solo.

3.6. Servicios que ofrece el Hotel Casino:

Para el Hotel es importante que cuando el huésped lo elija para cuestiones de trabajo o simplemente para descansar se quede satisfecho con su estancia, es por ello que cuenta con varios servicios que se enumeran a continuación:

- Hospedaje
- Restaurant Bar
- Recorridos Turísticos
- Centro de Negocios
- Servicio de Lavandería y Tintorería
- Cambio de moneda
- Cajas de Seguridad
- Servicio Médicos
- Ballet Parking
- Venta de artesanías

Para el logro de sus objetivos el hotel registra todos y cada uno de sus movimientos financieros con la finalidad de llevar a cabo el cálculo de los impuestos y así realizar los diferentes registros de los pagos de obligaciones fiscales. También considera de suma importancia el saber el monto de sus ingresos diarios por lo tanto es indispensable la



elaboración y registro de facturas, la aplicación de las cobranzas tanto para nuestros huéspedes y proveedores.

Dentro de los recorridos turísticos cuenta con:



MORELIA PATZCUARO | TACAMBARO | URUAPAN | MARIPOSA MONARCA | LOS AZUFRES CONVENTOS | ZONA LACUSTRE | RUTA ARQUEOLOGICA | PARICUTIN

RECORRIDO POR MORELIA



- Plaza de Armas
- Catedral
- Palacio de Gobierno
- Colegio de San Nicolás de Hidalgo
- Casa Natal de Morelos
- Museo del Estado Fuente de las

Tarasca

- Jardín de Villalongín
- Calzada de Fray Antonio de San Miguel





- Santuario de Nuestra Señora de Guadalupe
- Plaza Morelos
- Acueducto
- Bosque
- Cuahutémoc
- Orquidario
- Columnas de la Constitución
- Parque Zoológico Benito Juárez

RECORRIDO POR PATZCUARO



- Quiroga: centro artesanal y comercial de Michoacán
- Tzintzuntzan: fue el centro ceremonial Tarasco y primera Capital de Michoacán
- Pátzcuaro: sede episcopal de Don Vasco
 Basílica de la Virgen de la Salud Fuente
 Templo de la Compañía Casa de los Once
 Plaza Vasco de Quiroga.



de Quiroga
del Milagro
Patios

RECORRIDO POR TACAMBARO



- Zirahuén: hermoso lago de aguas cristalinas
- Santa Clara del Cobre: Talleres de cobre martillado
- Tacámbaro: puerta de entrada a la Tierra Caliente Antigua Catedral Monumento a Régules

Templo de las Vírgenes Refugiadas Réplica del Santo Sepulcro



RECORRIDO POR URUAPAN



- Tzaráracua: gran cascada que forma el río Cupatitzio
- Uruapan: capital mundial del aguacate

Huatapera

Monumento a Fray Juan de San Miguel

Deposito de Charanda

Parque Nacional Eduardo Ruiz

Manantial "Rodilla del Diablo"



RECORRIDO MARIPOSA MONARCA

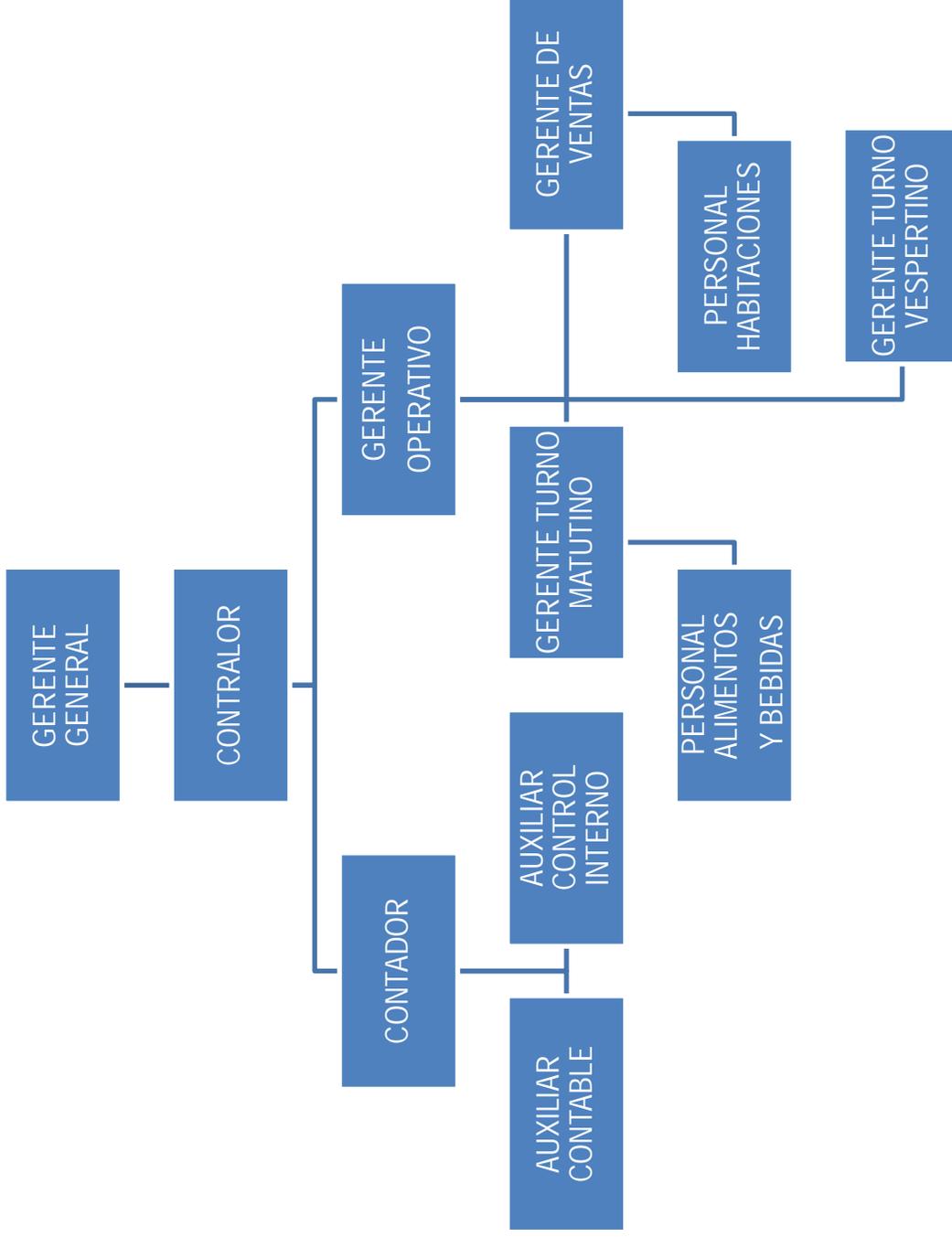


El rosario: zona de reserva ecológica, donde se ubica El santuario de la Mariposa Monarca. Este Santuario se encuentra en una zona donde las temperaturas normales están cerca de los 0° C. Esta maravilla de la naturaleza sólo es posible observarla durante los meses de noviembre a marzo.





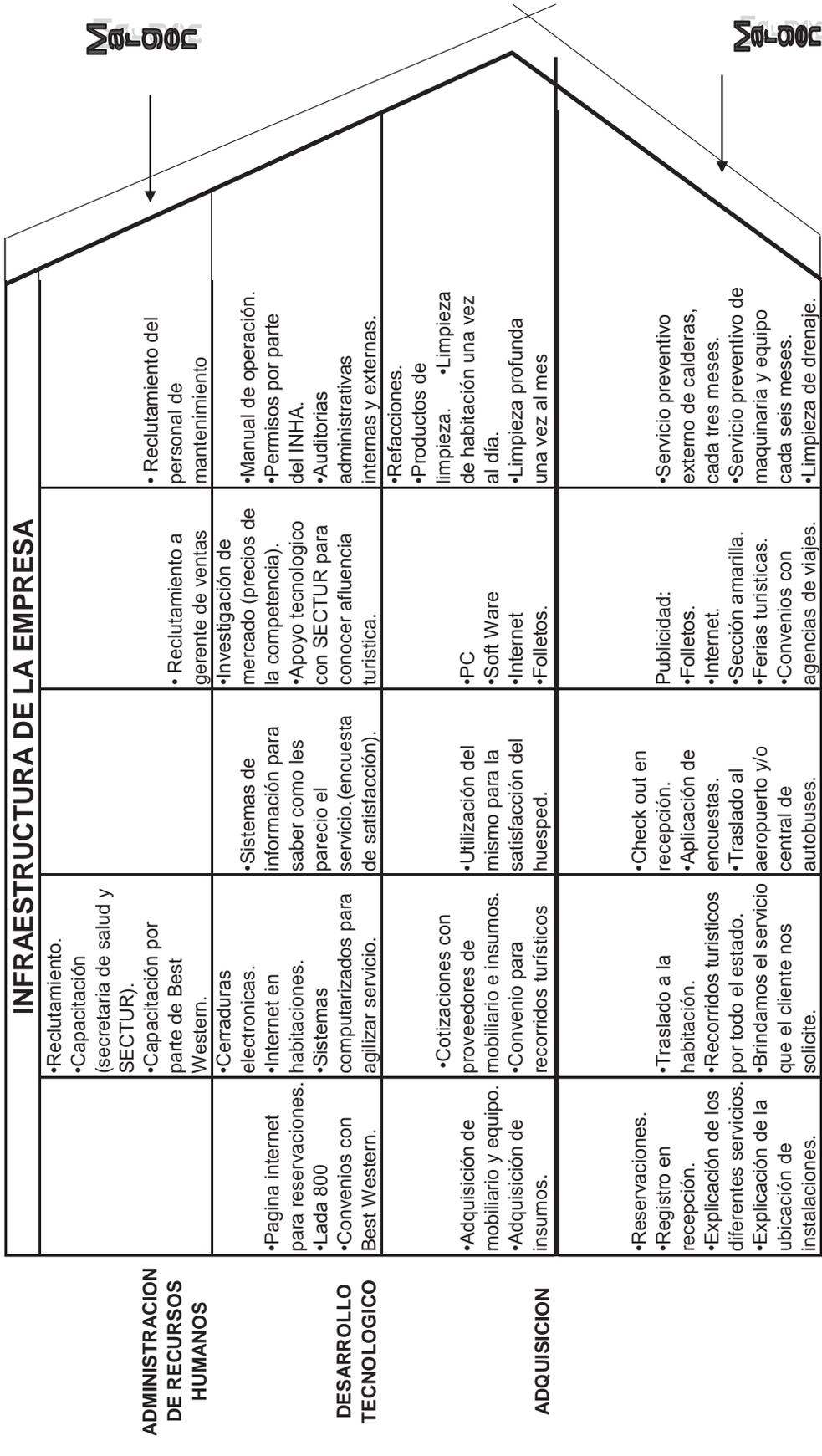
3.7. Organigrama





3.8. CADENA DE VALOR

**CADENA DE VALOR DEL HOTEL CASINO
INFRAESTRUCTURA DE LA EMPRESA**





Logística de entrada:

1. El cliente toma nuestros servicios por medio de la reservación.
2. Después en cuanto llega al hotel pasa a la recepción a hacer su registro.
3. Se le da una pequeña explicación de los diferentes servicios que se ofrecen.
4. Posteriormente se le da también una explicación de la ubicación de las instalaciones.

Para llevar a cabo cada uno de estos procesos se cuenta con la adquisición del mobiliario y equipo, además de los insumos necesarios.

También

contamos con un



desarrollo tecnológico como una página en Internet para reservaciones, y una línea 01 800; y aunado a todo esto cuenta con convenios con Best Western.

Operaciones

1. Traslado a la habitación
2. Recorridos turísticos por todo el estado.
3. Brindamos el servicio que el cliente nos solicite.



Para este punto se hacen diferentes cotizaciones con proveedores de mobiliario e insumos, se cuenta con convenios para llevar a cabo los recorridos turísticos. Para que el huésped se sienta cómodo se han acondicionado las habitaciones con cerraduras electrónicas, e Internet además de contar con sistemas computarizados para agilizar el servicio. Con todo esto el hotel realiza un reclutamiento minucioso, y cuenta con capacitaciones por medio de la secretaria de salud, SECTUR, y Best Western.

Logística de Salida:

1. Check out en recepción
2. aplicación de encuestas
3. Traslado al aeropuerto y/o central de autobuses

Este punto se logra con la utilización de las instalaciones del Hotel con todo lo que esto implica, y finalmente se le pregunta al cliente su opinión a cerca de nuestros servicios, así como si tiene alguna observación y/o sugerencia.



Mercadotecnia y Ventas

1. Folletos
2. Internet
3. Sección Amarilla
4. Ferias turísticas
5. Convenios con agencias de viajes



Es por todos sabido que para atraer personas a cualquier negocio es indispensable que nos conozcan y aunque el Hotel Casino sabe que la mejor publicidad es la referencia de quienes lo conocen, también tiene presente que no se puede confiar solo de ello, y es por este motivo que se da a conocer por medio de los distintos medios de publicidad. Para ello cuenta con computadoras y el software necesario, el pago de cuotas de Internet y la adquisición de folletos. Es importante mencionar que se cuenta con una investigación de mercado debido a que también es importante saber los precios que ofrecen nuestros competidores, así como para saber la afluencia de turismo a la ciudad. Y esta consiente que es necesario el reclutamiento adecuado para el agente de ventas, que es el encargado de dicho proceso.

Mantenimiento y servicios:

Para el servicio:

1. Servicio preventivo externo de calderas cada tres meses.
2. Servicio preventivo de maquinaria y equipo cada seis meses
3. Limpieza de drenaje

Para el mantenimiento:

1. Limpieza de habitaciones una vez al día
2. limpieza profunda una vez a mes



Es importante para el Hotel el mantenimiento del mismo, que todo funcione en excelentes condiciones para así brindar un servicio de calidad. Por ser un edificio colonial no puede hacer



modificaciones a diestra y siniestra, sino que debe contar con la autorización del INHA. Para que todo este en orden el hotel ha diseñado un manual de operación y para verificar que se lleve a cabo se realizan auditorias internas y externas. Y es importante mencionar que para este punto también es indispensable el reclutamiento adecuado del personal de mantenimiento.

LA ESTRATEGIA COMPETITIVA

Fuerzas competitivas

Dentro de sus fuerzas competitivas el Hotel cuenta actualmente con convenios con diferentes agencias de viajes para promoción del mismo, lo que le permite la captación de un mayor número de clientes respecto de la competencia.

Además de contar con el respaldo de Best Western lo cual le significa una mayor calidad de servicio tanto en el nivel nacional como en el internacional.

Se tiene conocimiento de que existen otros hoteles bajo el mismo concepto que maneja el Hotel Casino, lo que le ha servido para en un momento dado comparar las tarifas y los servicios que ofrecen y así mejorar los propios.





A través de los diversos programas de estadísticas internas que se lleva se ha podido observar que ha habido un crecimiento en la demanda del Hotel, además del crecimiento de la tasa de ocupación y demanda que continuamente se llevan.

Es por esta razón que aunque existan otros Hoteles alrededor del Hotel Casino y se diga que hay una rivalidad, se podría traducir como una rivalidad sana que ayuda a mejorar día a día cada uno de los servicios que ofrece y elevar los estándares de calidad

En años anteriores cuando en Hotel Juaninos entro al mercado se pensó que seria un rival muy fuerte en cuanto a competencia se refiere, pero no afecto mucho en realidad, por que se manejan diferentes categorías, aparte de que con la afluencia turística que existe actualmente en la ciudad los hoteles del centro son insuficientes. Y es por ello que se puede decir que la competencia es en realidad poco intensa.

En materia de los Costos Fijos se puede decir que el Hotel los tiene bien identificados ya que realmente y los tomo como una ventaja frente a sus competidores ya que no se paga renta del inmueble, lo que ocasiona que se disminuyan los costos y no haya erogaciones grandes.

Es importante que en el Hotel no se tiene capacidad ociosa ya que se cuenta con el personal necesario para llevar a cabo los servicios, en temporada baja al personal se le ocupa para la limpieza profunda de las instalaciones, y cuando es temporada alta se contrata personal eventual

Dentro del las actividades del Gerente de ventas esta el visitar las diferentes oficinas tanto de gobierno como particulares y así tener conocimiento de los diferentes congresos y/o conferencias que se organicen en la ciudad para ofrecer tarifas especiales dichos asistentes e invitarlos a hospedarse en nuestras instalaciones. Y



como contamos con una excelente ubicación dicho objetivo se logra la mayoría de las veces.

Aunque el Hotel sea categoría cuatro estrellas, la gente lo reconoce como uno de los mejores Hoteles tanto por la ubicación en el Centro Colonial como por los servicios que ofrece, además de contar con tarifas accesibles. Por tal motivo el hotel se preocupó por ocupar un lugar en Internet



(www.hotelcasino.com.m) con la información necesaria para atraer al turismo a nuestra hermosa ciudad. Por esto se puede decir que El Hotel Casino se considera ambicioso, ya que quiere seguir creciendo. Y esta consiente que ello implica la mejora continua, lo que lo ha llevado a mejorar constantemente nuestros servicios a través de los medios necesarios.

A pesar de que en Morelia se cuenta con una diversidad de categorías en cuanto a Hoteles se refiere, los turistas prefieren situarse en el centro de la ciudad, mas ahora con toda la difusión que se le ha dado, es por ello en que un momento dado llega a ser insuficiente la capacidad hotelera para satisfacción de todos.



El Hotel esta consiente de que aunque entren otros hoteles, posadas u hostales no significan competencia ya que están enfocados a otro tipo de mercado, aunque entren con precios bajos al hotel casino les queda la satisfacción de que sus huéspedes están ahí por el excelente servicio. Y aunque no se depende de un solo cliente, en realidad los clientes son rotativos. Se puede decir “se cuenta con tantos clientes como personas en el mundo”. Aunque también se cuenta con clientes frecuentes a los cuales se les da tarifas preferenciales, pero en realidad son minoría.

El hotel Casino esta consiente de que sus proveedores son una parte importante dentro del negocio, se les trata bien y se les paga puntualmente con la finalidad de conservarlos, que nos otorguen un buen precio y una excelente calidad en los productos y esto se vea reflejado en nuestros servicios.

Estrategias genéricas

El Hotel Casino de acuerdo con sus características, se puede observar que la estrategia que emplea en la diferenciación.

Ofrece una diferenciación en:

- Precio.
- Servicio.
- Calidad.
- Marca.

Sabe que en la calidad y el servicio que se ofrece, está siempre al pendiente de dar la mejor atención a los huéspedes que serían vendrían siendo los clientes, es por ellos que se tratar de evitar incidentes por pequeños que sean y si llegan a darse compensar con el servicio que se ofrece, es algo que se cuida mucho.



El hotel Casino ha pensado en acondicionar alguna de las habitaciones en sala de juntas, ya que dentro de los hoteles del centro no se cuenta con alguno que posea estas características, se puede decir que esta apostando por seguir en la diferenciación.



3.9. ANALISIS FODA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> ● Instalaciones propias ● Infraestructura Colonial, que le da un aire diferente ● Control estricto en la contabilidad ● Control estricto en el sistema de almacén y compras. ● Ubicación en el Centro histórico ● Convenios con la cadena Best Western ● Personal altamente capacitado. 	<ul style="list-style-type: none"> ● No se puede hacer modificaciones en cuanto a infraestructura se refiere. ● Alta rotación de personal ● El sistema de drenaje es antiguo y no es adecuado para la ocupación ● Por ser un edificio antiguo se tiene que pedir autorización constante al INHA para cualquier modificación. ● No se puede instalar aire acondicionado, por la deficiente instalación eléctrica.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> ● Implantación de sistemas que faciliten el registro de los diferentes servicios. ● Implementación de sistemas de lectores biométricos para el control de los empleados ● Servicio de vehículos propios para renta del cliente 	<ul style="list-style-type: none"> ● Situación económica del turismo. ● Manifestaciones en el centro, ya que da mal aspecto a la ciudad, y el turismo se queda con mal sabor de boca.



3.10. ¿Cómo hacer adecuadamente el reclutamiento, selección, inducción?

El manual de procedimientos de reclutamiento y selección del personal se debe de crear en base a las necesidades y perfiles de cada puesto, con este se busca propiciar una transparente y eficiente gestión de los procesos de reclutamiento y selección, donde el merito, la idoneidad y la discriminación sean los elementos centrales en su ejecución.

Para apoyar y estandarizar técnicamente el trabajo de los encargados de los procesos de selección o de las áreas de recursos humanos asociadas a esta función a través de todo el desarrollo se deben elaborar formatos que resuman los procesos descritos.

Dicho manual se deberá revisar y de ser necesario actualizarse por lo menos cada año.

3.11. PROCEDIMIENTO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN.

1. SOLICITUD DE INICIO DEL PROCESO.

La solicitud de la jefatura de iniciar el proceso al encargado del departamento de Recursos Humanos o encargado de selección del establecimiento: Una vez que se crea una vacante, la jefatura directa de la unidad o servicio que cubrir este cargo deberá hacer llegar al responsable del proceso de selección de su establecimiento un memorándum especificando al menos los siguientes datos:

- Unidad de desempeño
- Nombre del cargo vacante
- Fecha estimativa en que se requiere el personal en dicho cargo.



Una vez registrada la solicitud, el encargado del proceso se pondrá en contacto con la jefatura solicitante para acordar los detalles de la ejecución del proceso.

2. CREACION Y/O VALIDACION DEL PERFIL DE COMPETENCIAS PARA EL CARGO.

DESARROLLAR Y/O AJUSTAR EL PERFIL DEL CARGO

En caso de contar con el perfil del cargo: Este deberá ser revisado en su validez para las funciones, necesidades y competencias que se requieren actualmente.

En caso de no contar con el perfil elaborado del cargo vacante: Este deberá ser construido en base a las necesidades del mismo.

Deberá de existir un departamento de Planificación y Desarrollo de las Personas asesorara técnicamente a los establecimientos en la labor de levantar los perfiles de competencia.

El perfil de competencias corresponde a un documento que contiene la descripción de un conjunto de requisitos y competencias que se estima debe tener una persona para desempeñarse adecuadamente en un cargo determinado. Todo perfil debe contener la siguiente información:

- Identificación del cargo: nombre del cargo, jornada de trabajo, tipo de contrato, línea de dependencia, etc.
- Requisitos del cargo: requisitos de experiencia y nivel de escolaridad.
- Funciones: misión del cargo, definición de funciones y resultados esperados (objetivos o metas mas importantes del cargo).
- Competencias requeridas: conjunto de habilidades, actitudes y/o rasgos que debe poseer el ocupante del cargo para realizar adecuadamente su trabajo.



Contar con los adecuados perfiles de selección, permite que se efectúe de un modo confiable y adecuado el proceso completo de selección. La elaboración del perfil para el proceso de selección se considerara crítica, ya que sirve para redactar y publicar los avisos de búsqueda en los medios de publicación, evaluar si los postulantes poseen o no las competencias o no las competencias requeridas, tomar decisiones de contratación y además para sentar las bases para una adecuada evaluación del desempeño laboral (indicadores de desempeño descritos) orientar los procesos de inducción , capacitación, desarrollo de carrera, supervisión, etc.

Los perfiles de cambio deben ser actualizados constantemente, la información contenida en éstos es dinámica, pues los requerimientos organizacionales van cambiando en el curso del tiempo, acorde con las demandas que hay en el entorno. Se recomienda a cada uno de los departamentos definir un periodo de validez para el perfil de selección aproximadamente de de dos años.

3. DIFUSION OFERTA DE EMPLEO

DETERMINAR CANALES DE DIFUSION: LAS FUENTES DE RECLUTAMIENTO SERAN DE CARÁCTER MIXTA (PUBLICACION INTERNA Y EXTERNA).

Publicación interna: busca otorgar oportunidades de desarrollo a nuestros funcionarios y deberá efectuarse en algún medio que posibilite un acceso masivo a la información por parte de estos.

El canal que se privilegiara serán las publicaciones de llamado a concurso de paneles del servicio y/o establecimiento en el cual surge la vacante.

Publicación externa: toda publicación de oferta de empleo deberá efectuarse en al menos un medio de carácter publico. Los canales de los avisos deberán estar acorde a



las posibilidades de los establecimientos. Algunas alternativas sugeridas en el caso de reclutamiento externo son:

- Publicación en las páginas web de empleos.
- Publicación en la prensa
- Publicación en bolsas de trabajo
- Publicación en páginas de colegios profesionales, etc.

Determinar el contenido de las publicaciones: deberá informar al menos del nombre del cargo, establecimiento o unidad de desempeño, requisitos (de experiencia, formación, requisitos personales, etc.) y condiciones contractuales (en caso de no consignar sueldo ofrecido, este deberá ser informado al momento de citar a entrevista) plazos y lugar de recepción de antecedentes.

4. RECEPCION DE ANTECEDENTES

Cada establecimiento deberá designar el lugar de recepción y las funciones de recibir, clasificar y archivar los currículos vitas.

DESARROLLO DE LA BASE DE DATOS

Los currículos recibidos por un aviso en particular deberán consolidarse en una base de datos. Por lo tanto, en el caso de las postulaciones a los llamados a concurso para un puesto específico, los encargados de recibir las postulaciones deberán generar un archivo específico para el puesto.

Cada departamento una vez finalizado en concurso deberá optar por desechar los currículos o archivarlos para futuras oportunidades, dependiendo de la demanda interna por este tipo de cargos y la oferta del mercado para proveer estos puestos. La vigencia de estos antecedentes también deberá ser decisión de los establecimientos.



5. ANALISIS CURRICULAR

EJECUCION DEL PRIMER FILTRO DE CURRICULOS: el encargado del proceso realizará un filtro grueso de los currículos según variables del perfil que se refieran a los requisitos para el cargo y las normas vigentes. Las variables utilizadas como criterio de filtro grueso deberán quedar consignadas en acta final del proceso. Este filtro se basará en un criterio dicotómico, es decir, cumple o no cumple con las exigencias mínimas de postulación. Se sugiere que las variables a considerar sean al menos en cuanto a requisitos exigidos de experiencia, educacionales y pretensiones de renta.

Para finalizar esta etapa nos dará como resultado un listado con las personas que pasaran a la siguiente etapa y se definirá el procedimiento de selección.

6. DESARROLLO DEL PROCESO DE SELECCIÓN:

DETERMINAR ESTRUCTURA DEL PROCESO: La estructura del proceso de selección se evaluará de acuerdo las siguientes variables:

- Cantidad de candidatos que postulen y que resulten preseleccionados curricularmente.
- Tiempo de Respuesta para asumir el cargo.
- Posibilidades técnicas de los diferentes establecimientos en cuanto a profesionales del área de selección.

ELECCION DE INSTRUMENTOS DE SELECCIÓN: En todos los concursos se contemplará además de la evaluación de los antecedentes curriculares de los postulantes (etapa de reclutamiento) la **aplicación de otros instrumentos de selección según sea el caso**. Cabe recalcar que los instrumentos que a continuación se muestran son a modo de



ejemplo y como un apoyo metodológico para las áreas de recursos humanos. Y que por lo tanto, deben ser adecuados según las particularidades de cada caso.

Se entiende por instrumento de selección, todas las pruebas y otros métodos utilizados para evaluar la capacidad de un candidato de ocupar adecuadamente un cargo. Estos instrumentos deberán estructurarse sobre bases que consideren una evaluación cuantificable y estandarizada, que permita resultados comparables entre los postulantes y entregue la ubicación relativa de cada uno de ellos en una escala de idoneidad.

Cada instrumento o batería de instrumentos que se escoja será en función del cargo para el cuál se está evaluando al postulante y de las posibilidades de los departamentos.

Los factores podrán evaluarse en forma simultánea o sucesiva lo que deberá ser informado. Se deberá indicar el orden de aplicación de cada uno de ellos y el puntaje mínimo de aprobación que habilitará a los postulantes para pasar etapas sucesivas.

7. COMISIÓN DE SELECCIÓN:

Elección de candidatos para entrevista con la Comisión de Selección: El encargado del proceso cita a la entrevista final por comisión a los candidatos que hayan obtenido mejores puntajes en el proceso de selección dentro de los que hayan alcanzado el puntaje mínimo para ser considerado idóneo (entre 2 y cuatro candidatos).

Se debe recordar que en concordancia con las políticas de selección de la empresa, en caso de haberse generado un informe psicolaboral, éste tendrá carácter de confidencial, por lo cual, la/el psicóloga/o lo leerá a la comisión de selección, quién podrá tomar nota de los aspectos que consideren relevantes.



La comisión tendrá una composición bipartita, es decir, un representante por cada asociación gremial legalmente constituida en el establecimiento y la cantidad en número equivalente de representantes de la Dirección del Departamento (generalmente la jefatura del cargo, jefatura superior del área del cargo y un representante con experiencia técnica del cargo de que se tratase).

En el caso de los representantes gremiales, no necesariamente deberá ser el dirigente sindical quién componga la comisión, sino incluso un funcionario de la unidad y la planta y/o estamento del cargo en concurso, a quien designe el propio gremio.

La comisión decidirá cuál postulante ocupara la vacante; en caso de requerirse votación tendrán derecho a sufragar los representantes de la dirección y el representante gremial de que se trate. En caso de empate decidirá la Jefatura del cargo llamada a concurso. Los demás representantes gremiales tendrán derecho a voz y actuarán como garantes de la transparencia de los procesos de selección.

Se deberá generar un acta del proceso de selección y acuerdos de la comisión. Se sugerirán apoyos técnicos para el funcionamiento del comité de selección, a través de herramientas tales como pautas de entrevistas semi-estructuradas.

Los participantes no seleccionados deberán recibir una llamada o correo de deferencia, el cual corresponderá a un agradecimiento por la participación en el proceso

En caso de que se considere pertinente y que el postulante lo solicite fundamentadamente, se podrá realizar un feedback de las razones por las cuales no continúa en proceso.

Los informes y currículos de aquellos postulantes no seleccionados podrán ser incorporados a una base de datos que permita acceder a ella para facilitar candidatos evaluados considerados idóneos y que no hayan sido seleccionados para esta vacante



en particular pero que podrían participar en eventuales concursos para los departamentos que no cuenten con profesionales psicólogos laborales. Los encargados deberán informar a los postulantes sobre la posibilidad de que sus antecedentes, al ser considerados idóneos, quedaran en base de datos ante para ser consultados ante cualquier apertura de vacante. La evaluación Psicológica en caso de ingreso a la base de datos tendrá una validez de 6 meses.

Para el caso de los cargos en calidad de honorarios o reemplazo, cada departamento podrá determinar el periodo de tiempo por sobre el cuál se realizará obligatoriamente un reclutamiento con carácter mixto (ej. para cargos de reemplazo mayor a X meses se deberá realizar reclutamiento mixto).

Casos de Reemplazos/honorarios

En caso de cargos vacantes de reemplazo para los cuáles ya se cuente con postulantes que hayan desempeñado labores en el servicio, y de los cuáles se disponga de informes de desempeño que revaliden su idoneidad para el cargo, se podrá prescindir de desarrollar un nuevo proceso de selección. La vacante será llenada en función del análisis de los postulantes disponibles bajo las condiciones antes descritas y en base a la elección de la jefatura solicitante. Los postulantes deben someterse a las exigencias que el estatuto establezca para el ejercicio del reemplazo que se trate.

Cada departamento deberá crear un formato de evaluación de desempeño para efectos de recontractación, que permita reflejar las variables necesarias de evaluar para decidir sobre una nueva contratación.

Además, cada departamento deberá velar por el desarrollo de un proceso sistemático de evaluación de salida para estos cargos.



3.12. POLÍTICAS DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN

Unidad de Reclutamiento y Selección

Los procesos de reclutamiento y selección de personal son procesos definidos dentro de la gestión de recursos humanos, que tienen como propósito incorporar a personas con alta competencia a las distintas áreas de trabajo de la organización.

En este contexto, cabe señalar que la misión de Subdirección de Recursos Humanos se define como un conjunto de unidades integradas, proactivas, que administran los cambios y lideran el ciclo de vida laboral y desarrollo de las personas, con alta calidad técnica, social y creatividad, implementando Políticas y Estrategias que conduzcan al Desarrollo Organizacional del Servicio y el cumplimiento de los Objetivos.

En esta Subdirección, el Departamento de Planificación y Desarrollo de las Personas tiene como propósito *el velar por el mejoramiento continuo de la gestión del Ciclo de Vida Laboral de los funcionarios del hotel, en cuanto a los procesos de Capacitación, Reclutamiento, Selección, Inducción y Promoción; procurando la mantención de una organización preparada para responder al cambio, con el fin de optimizar la calidad del trabajo.*

En este marco, el presente documento tiene como propósito otorgar lineamientos estratégicos para ser implementados en las prácticas de los procesos de reclutamiento y selección, con el fin de que éstos se desarrollen de forma adecuada y se alcancen los objetivos de la nueva Política de Estado en relación a la Gestión de sus Recursos Humanos y específicamente en cuanto a la búsqueda de impecabilidad de los Departamento de Planificación y Desarrollo de las Personas Unidad de Capacitación y Formación Unidad de Reclutamiento, Selección e Inducción Unidad de Promoción Pública.



Con ello se busca propiciar una transparente y eficiente gestión de los procesos de reclutamiento y selección, donde el **mérito, la idoneidad y la no discriminación** sean los elementos centrales en su ejecución.

Para ello es necesario tener presente que el concurso es un proceso destinado a seleccionar a la persona más adecuada para un cargo determinado, en base a la valoración y acreditación del mérito e idoneidad, utilizando para ello herramientas técnicas, objetivas y transparentes.

La premisa básica en el desarrollo de las presentes políticas es la siguiente:

Las presentes Políticas deberán ser revisadas y de ser necesario actualizadas al menos cada un año.

3.12.1. Políticas de reclutamiento:

1. Todo proceso de reclutamiento se iniciará mediante solicitud formal de la jefatura del cargo vacante acorde al manual de procedimientos.

En todo proceso de reclutamiento y selección se deberán adoptar las medidas pertinentes para asegurar la objetividad, transparencia, no discriminación e igualdad de condiciones.

2. Con el fin de velar por el acceso a las nuevas oportunidades para nuestros funcionarios, a la vez que se procura también velar por la transparencia pública del llamado a concurso, la fuente de reclutamiento a utilizar para todo cargo vacante deberá ser de carácter mixta. Esto significa que todo concurso deberá contar con al menos una publicación interna en algún medio o canal de acceso
3. masivo para los funcionarios y en al menos un medio de carácter público.



-
4. Los llamados a concurso no deberán contener sesgos de ningún tipo, ni emplear lenguaje discriminatorio, ni requerir antecedentes personales que excedan las exigencias del cargo y no estén referidas directamente a él. Dentro de los requisitos solicitados no podrán producirse distinciones, exclusiones o aplicarse preferencias basadas en motivos de raza, color, sexo, edad, estado civil, sindicación, religión, opinión política, ascendencia nacional, discapacidades, orientación sexual u origen social que tengan por objeto anular o alterar la igualdad de oportunidades o trato en el empleo.
 5. En los llamados a concurso se deberá velar por una adecuada difusión que permita el fomento de una mayor participación de mujeres en concursos de directivos y jefaturas.
 6. Toda postulación deberá efectuarse según Formato de currículos y acorde al Manual de Procedimientos.
 7. Los departamentos dependientes recibirán las postulaciones espontáneas para formar parte de la base de datos de selección, siempre y cuando éstas se ajusten a los procedimientos establecidos.
 8. Cada departamento podrá determinar, acorde a sus necesidades, la vigencia de los antecedentes de postulación en la base de datos.
 9. A los antecedentes recibidos mediante publicación se sumaran los existentes en las bases de datos creadas con postulaciones espontáneas para dar inicio al proceso de reclutamiento.
 10. Las Jefaturas solicitantes tendrán un rol activo en la elección de los Currículos que pasarán a la etapa de selección, por lo cuál, ésta elección se realizará en



conjunto con la/el encargado del proceso y la jefatura solicitante, de acuerdo a lo descrito en el Manual de Procedimientos.

11. En caso de cargos vacantes de reemplazo y/o suplencias para los cuáles ya se cuente con postulantes que hayan desempeñado labores en el servicio, y además se cuente con informes de desempeño que revaliden su idoneidad para el cargo, se podrá prescindir de desarrollar un nuevo proceso de selección. La vacante será llenada en función del análisis de los postulantes disponibles bajo las condiciones antes descritas y en base a la elección de la jefatura solicitante.

3.12.2. Políticas de Selección:

1. El modelo de selección privilegiado por el servicio será la Selección por Competencias Laborales. Para ello todo proceso de selección deberá contar con un perfil de competencias del cargo vacante.
2. Todo perfil de selección deberá considerar las competencias transversales a todos los funcionarios de la organización, competencias claves que se requieren para el desarrollo de las tareas y el cumplimiento de los objetivos, éstas son: Probidad y conducta ética, Orientación al usuario, Responsabilidad, Flexibilidad y Trabajo en Equipo².
3. Todo el proceso de selección debe estar basado en el perfil de competencias del cargo, los que a su vez deberán estar basados estrictamente en los requisitos exigidos para el desempeño del cargo, y no podrán contener requerimientos que no estén asociados a la función.
4. En los procesos de selección no podrán aplicarse exámenes que tengan carácter invasivo y/o discriminatorio, tales como por ejemplo, pruebas de embarazo.



-
5. Los postulantes que presenten alguna discapacidad que les produzca impedimento o dificultades para la aplicación de los instrumentos de selección, deberán informarlo en su postulación, para efectos de adaptarlos y así garantizar la no discriminación por esta causal.

 6. Con el propósito de fomentar la participación y no discriminación, el proceso de selección finalizará con una entrevista a cargo de una Comisión de Selección, la cuál tendrá un carácter bipartito.

Esta deberá estar compuesta al menos de la Jefatura del cargo, el encargada/o del proceso de selección o jefatura de recursos humanos y un representante de asociación gremial respectiva al estamento del cargo. Cada departamento podrá incluir los participantes que estime necesarios. Ésta comisión tendrá la facultad de decidir mediante votación y argumentación cuál postulante ocupará la vacante.

7. Se deberá informar de los resultados del concurso a todos los candidatos que acudieron a entrevista personal y/o por comisión mediante llamado telefónico o correo electrónico de deferencia.

8. En caso de haberse realizado una evaluación psico-laboral, los informes serán leído pero no entregado a la comisión con el fin de respetar la confidencialidad de la información contenida en éstos.



CONCLUSIONES

La planificación estratégica es útil cuando la dirección lo utiliza como un modo de incrementar el nivel de conciencia estratégica en la organización o empresa. Todo sistema de planificación estratégica por sencillo que sea, es útil, pues cumple con la misión de proporcionar un apoyo metodológico (poner fecha y orden a las tareas) a la dirección de la organización o empresa.

La Planeación Estratégica especifica la relación de la organización o empresa con su ambiente en función de la misión, los objetivos, las estrategias y el presupuesto. Y es de aquí que el análisis del entorno está cifrado en identificar las oportunidades que se presentan para la organización o empresa y las amenazas que se vislumbran en el futuro.

El análisis interno de la empresa identifica los puntos fuertes y débiles de la organización. Ello tiene que ver con su habilidad distintiva (la fortaleza principal), y se presume que una empresa desarrolla fortalezas en el campo que considera como área estratégica.

Los objetivos de la organización o empresa se derivan de la misión, como guías para valorar el grado de movimiento hacia el logro de la misión y constituyen la base para determinar los objetivos operativos para las Sub-unidades y los departamentos de la organización o empresa.



Las estrategias de la organización o empresa representa la fuerza relativa de cada unidad estratégica de negocio.

Los objetivos y las estrategias en el Plan Estratégico se convierten en objetivos y estrategias operativos y por medio de la planeación estratégica, la organización o empresa consolida su acción en su desarrollo y cumplimiento de sus tareas.

El Hotel Casino realmente cuenta con muchísimos factores que lo hacen líder en su mercado, como lo es su ubicación, sus servicios y tarifas, y a esto le agregamos el convenio con Best Western, por todos estos factores nos damos cuenta de que realmente siempre esta generando una gran plusvalía, aunque hay que destacar que esta plusvalía la genera el restaurant, lo que ha llevado a la empresa a siempre esta girando en un ambiente bastante cómodo en lo que a números se refiere.

Para llegar a este punto han pasado varios años de dedicación y esfuerzo, pero han valido la pena, el tratar de siempre tener lo mejor en cuanto a servicios se refiere les ha dado buenos frutos.

Sin embargo su gran problema es el hecho de que al ser un negocio familiar, y no contar con un buen organigrama la rotación de personal es un factor determinante para que el negocio tenga mermas en general.



RECOMENDACIONES.

Como el principal problema que hay es la rotación de personal la recomendación primordial es la aplicación de una minuciosa selección de personal, para así ubicar a cada elemento en el lugar adecuado, pues en ocasiones han contado con elementos muy valiosos pero en puestos equivocados

También se debe de crear un buen ambiente de trabajo, fomentando en compañerismo y el amor a la camiseta del Hotel. Es por ello que se han listado una serie de valores que los empleados deben tener presentes en todo momento, ya que al sentirse como parte de la empresa rendirán mejor.

Un punto que no se debe olvidar es que se debe de hacer un constante monitoreo de situaciones externas que realmente afectan al hotel, refiriéndonos a cuestiones económicas, políticas, estudiantiles, todo aquello que en un momento dado pueda afectar en el negocio.

Por ultimo para que toda organización funcione lo esencial es la revisión constante de los diferentes objetivos que se han planteado, si se han logrado y de no ser así investigar las razones que en un momento determinado impidieron la culminación de los mismos.



BIBLIOGRAFIA

1. González Santoyo F, Flores Romero B, Flores Romero J, Chagolla Farías M, Facultad de Contaduría y Ciencias Administrativas, Facultad de Ingeniería Eléctrica, Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo. Morelia México.
2. El proceso Administrativo, De Welsch, Hilton & Gordon, Presupuestos, Ed. Prentice Hall, México 1990
3. Introducción a la Teoría General de la Administración, Séptima Edición, de Chiavenato Idalberto, McGraw-Hill Interamericana.
4. Administración, Novena Edición, de Hitt Michael, Black Stewart y Porter Lyman, Pearson Educación de México S.A de C.V., 2006.
5. Introducción a los Negocios en un Mundo Cambiante, Cuarta Edición, de Ferrel O.C., Hirt Geoffrey, Ramos Leticia, Adriaenséns Marianela y Flores Miguel Ángel, McGraw-Hill Interamericana.
6. Flores Romero B. (2002). Procesos Estratégicos para la Administración Empresarial de Alto Impacto. DEPFCA-UMSNH. Tesis para obtener el grado de MBA. Morelia Michoacán México.



-
7. Gil Aluja J. (1996). La Gestión Interactiva de los Recursos Humanos en la Incertidumbre. Centro de Estudios Ramón Arces S.A.-Madrid España.
 8. Gil Lafuente J. (2002). Algoritmos para la Excelencia. Milladoiro.Vigo-España.
 9. Gómez Ceja G. (1994). Planeación y Organización de Empresas. Mc Graw Hill. México
 10. González Santoyo F., Brunet Icart I, Chagolla Farias M., Flores Romero B. (2003). Diseño de Empresas de Orden Mundial. FeGoSa- Ingeniería Administrativas, Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo (México), Universitat Rovira i Virgili (España)..Morelia México.
 11. González Santoyo F., Flores Romero J, Flores Romero B. (2001). La Incertidumbre en la Evaluación Financiera de las Empresas. FeGoSa- Ingeniería Administrativas, Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo (México),Morelia México.
 12. Grafulla Valdivielso C., Bernabé F.M. (2002). Modelo de Valoración de la Satisfacción de Personal en una Organización. CIO.
 13. Harry F., Norman R.Z., Cartwright D. (1965). Structural Models. An Introduction to the Theory of Directed Graphs. J. Wiley and Sons. New York.
 14. Kaufmann A., Gil Aluja J. (1986). Introducción a la teoría de los subconjuntos borrosos a la gestión de las empresas. Milladoiro. España



-
15. Kaufmann A., Gil Aluja J. (1992). Técnicas de Gestión de Empresas: Previsiones, decisiones y estrategias. Pirámide-España.
 16. Kaufmann A., Gil Aluja J. Terceño Gómez A. (1994). Matemáticas para la Economía y la Gestión de Empresas, Vol.1: "Aritmética de la Incertidumbre". Foro Científico. Barcelona España.
 17. Kolmogorof, Formin (1957). Metric and Normed Spaces. Graylock Press 5, NY.
 18. Milkovich G.T., Boudreau John W. (1988). Human Resource Management. Addison Wesley.
 19. Spendolini Michael J. (1992). The Benchmarking Book. AMACOM.
 20. Tellez Miranda M. (2003). Estructuras de Negocios para Empresas Lideres. DEPFCCA-UMSNH. Tesis para obtener el grado de MBA Morelia Michoacán México.
 21. Yuin Wu (1996). Reconocimiento de Pautas Mediante la Distancia de Mahalanobis. Symposium en TDP. Pomona Calif.
 22. Wayne Mondy R, Noe Robert M. (1997). Human Resource Management. Prentice Hall
 23. Werther W., Davis Keith (1996). Human Resource and Personnel Management. Mc Graw Hill Companies Inc.
 24. La Planeación de los Recursos Humanos, de acuerdo con Wayne Mondy R, et al (1997).



25. http://sistemas.itlp.edu.mx/tutoriales/produccion1/tema1_6.htm

26. <http://www.uhu.es/mjesus.moreno/docencia/asignatura-01%20de/TEMA-10/DHL.pdf>



INDICE DE FIGURAS

Fig. 1.1 Desagregación del plan	22
Fig. 1.2 Proceso del plan	23
Fig. 1.3. Implantación del plan	24
Fig. 1.4. El proceso administrativo	40
Fig. 1.5. Administración del comportamiento	46
Fig. 2.1. Diagrama de etapas para la elaboración del plan estratégico	65