

UNIVERSIDAD DE SONORA

UNIDAD REGIONAL NORTE

**DIVISIÓN DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS ADMINISTRATIVAS**

LA PLANEACIÓN DE RECURSOS HUMANOS COMO ESTRATEGIA PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO LABORAL

TESINA

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

PRESENTA:

REBECA EDWVIGES ORTIZ ESPINOZA

Universidad de Sonora

Repositorio Institucional UNISON



**"El saber de mis hijos
hará mi grandeza"**



Excepto si se señala otra cosa, la licencia del ítem se describe como openAccess

Dedicatoria

Esta tesina está dedicada a Dios por permitirme llegar a este momento tan especial en mi vida y por darme la bendición de estar viva.

A mi abuelo:

Aniceto Ortiz Pino (q.e.p.d)

Por qué tú fuiste mi mayor apoyo, gracias a ti pude terminar mis estudios universitarios, te amo abuelo nunca te voy a olvidar gracias, muchas gracias por tu amor y comprensión. Porque tú siempre confiaste en mí y fui tu orgullo y tú el mío, porque siempre me cuidaste y me diste ese empujoncito que todos necesitamos para poder lograr hacer algo, fuiste como un padre para mí, por siempre haber estado allí en mis momentos de felicidad y de tristeza, porque siempre me apoyaste en los exámenes dándome el aliento que tanto necesitaba para continuar estudiando.

A mi abuela:

Eduviges Vega

por qué siempre estuvo ahí desvelándose junto conmigo a la hora que tenía que estudiar, apoyándome para salir adelante, y por ser mi segunda madre, te quiero mucho Mamá Vicky.

A mis padres:

Saúl Ortiz Vega y Leticia Espinoza

Gracias por darme la vida y porque sin ustedes, yo no existiera los amos, gracias por su apoyo incondicional por que ustedes creyeron en mí que yo podría ser una profesionista y lo logre muchas gracias, gracias por haberme aconsejado que siguiera con mis estudios.

A mis hermanos:

Saúl, Aniceto, Glen, Gema.

Gracias por ser unos hermanos tan lindos y por apoyarme en mi profesión, los amo.

Agradecimientos

A mis maestros:

Gracias a todos los maestros de la Universidad de Sonora porque sin ustedes no podríamos salir adelante en nuestra educación, y más que ser nuestros maestros son nuestros amigos muchísimas gracias, a todos.

A mi asesor de tesis:

El profesor Flavio Alonso Rosales Díaz, gracias por todo el apoyo brindado, ya que me ayudó bastante en la elaboración de esta tesina.

A Mi director de tesis:

Profesora María del Rosario Quintanar, maestra le agradezco infinitamente por su atención para conmigo, en usted encontré una amiga muchas gracias por ayudarme a elaborar este trabajo.

A la universidad de Sonora:

Por ser una escuela de excelente calidad, y gracias a Dios tuve la dicha de pertenecer a ella, por haberme hecho una buena alumna.

A mis amigos:

Por apoyarme en las buenas y en las malas, por ayudarme a estudiar en los exámenes y por brindarme su apoyo en este trabajo, los quiero mucho.

INDICE

Dedicatoria.....	1
Agradecimientos	4
Introducción.....	8
Capítulo I.....	11
Marco teórico	11
1.1 introducción al capítulo.....	11
1.2 Origen del tema.....	11
1.3 Aportaciones al tema.....	14
1.4 Conceptualización de desempeño laboral y planeación estratégica de recursos humanos.....	19
Capítulo II.....	21
El desempeño laboral	21
2.1 Rasgos que predicen el desempeño laboral.....	21
2.2 Administración del desempeño.....	23
2.3 Medición del desempeño.....	28
2.4 Nuevos enfoques sobre la administración del desempeño.....	29
2.5 Fines e importancia de la formación y el desarrollo.....	34
2.6 Desempeño laboral inadecuado	35
2.7 como mejorar el desempeño laboral	37
Capitulo III.....	43
Planeación estratégica de recursos humanos.....	43
3.1 planeación estratégica de recursos humanos	43
3.2 Propósito de la planeación estratégica de recursos humanos.....	44

3.3 Ventajas de la planeación estratégica de recursos humanos.....	48
3.4 Vinculación de los recursos humanos a la planificación empresarial	50
3.5 Necesidades humanas	51
Capitulo IV.....	53
Conclusiones.....	53
Glosario.....	54
BIBLIOGRAFIA	56

Introducción.

Este trabajo de investigación tiene como finalidad abordar el tema del desempeño laboral estudiado desde una perspectiva de las ciencias de los recursos humanos, e intentaremos hacer una aportación y argumentar estrategias para la planeación de recursos humanos.

La idea de este documento nace a partir de una revisión de bibliografía, en la cual detectamos que el desempeño laboral dentro de las medianas empresas presenta una disminución muy notoria en los últimos años, es decir de 1997 al 2004 el índice de desempeño laboral fue del 67%. (Naciones unidas, 2003)

De acuerdo a lo observado es que surge la pregunta de investigación como se detalla a continuación:

¿Cómo la planeación de recursos humanos influye para mejorar el desempeño laboral?

Ante esta pregunta nuestra afirmación es que la planeación estratégica de recursos humanos es un recurso administrativo que permite mejorar el desempeño laboral.

Y por lo tanto nuestro objetivo es ofrecer una estructura de planeación de recursos humanos tendiente a mejorar el desempeño laboral.

La importancia de este tema radica en explicar que para que exista un buen desempeño laboral en la empresa es necesario que nuestros empleados estén bien motivados y de esta manera obtengan el mejor desempeño dentro de la empresa.

Cuanto más motivada se encuentre una persona hacia lograr un objetivo, mayores esfuerzos hará para conseguirlo; mientras más motivos se encuentren para desempeñar mejor un trabajo, se harán mayores esfuerzos para hacerlo.

Además de la satisfacción de las necesidades básicas, las metas, el deseo de logro y superación, así como la necesidad de autorrealización pueden constituirse en motivos poderosos para buscar un óptimo desempeño. En el camino a la realización de sus objetivos, los individuos crecen, las metas se constituyen en herramientas para el desarrollo de las personas; solo alguien que no tenga metas no llegará a ninguna parte.

La metodología utilizada para esta tesina fue la investigación bibliográfica utilizando fuentes secundarias sobre el tema abordado.

Para la argumentación y presentación de este estudio organizamos el documento en cuatro capítulos.

En el primer capítulo exponemos el marco teórico que comprende los antecedentes, es decir el origen y las primeras investigaciones, las aportaciones y conceptualización del desempeño laboral y la planeación de recursos humanos.

El segundo capítulo abarca los hallazgos de la investigación bibliográfica sobre el desempeño laboral, y que van desde los rasgos que lo predicen hasta como se puede mejorar.

En el capítulo tres se aborda el tema de la planeación de recursos humanos explicando cómo influye ésta dentro de una organización para mejorar el desempeño laboral.

Finalmente, en el capítulo cuatro se exponen las conclusiones a las que se ha llegado después de haber concluido la investigación del tema y como punto final se relaciona la bibliografía utilizada para este estudio.

Capítulo I:

Marco teórico

1.1 introducción al capítulo

Una vez que se ha planteado la problemática que se pretende investigar en este trabajo se presenta el sustento teórico de la misma partiendo de describir el origen del desempeño laboral, y haciendo referencia a varias aportaciones recientes sobre el tema a tratar.

1.2 Origen del tema.

Anteriormente en momentos en los cuales el análisis de puestos de trabajo cobraba importancia junto con el análisis y la especificación de tareas se establecía un estudio de requisitos, exigencias y finalmente todo esto formaba parte de la descripción de puestos de trabajo. En ese tiempo se hacía mucho hincapié en las características de las personas, para hacer las competencias funcionales.

En las últimas dos décadas tienen más importancia las competencias laborales, ya que esto se convierte en uno de los elementos principales de competitividad, tanto interna como externa y por lo mismo se convierte en tema de conflictos laborales.

En nuestro país con la promulgación del decreto de ley 187 que entro en vigor en 1998 la implantación del perfeccionamiento empresarial como consecuencia de esto las personas empiezan a aplicar los conceptos de competencias laborales y evaluación del desempeño como herramienta para buscar una mayor efectividad en las fuerzas productivas humanas. (Martínez, 2005).

Por otra parte el modelo de Campbell, tiene en consideración la naturaleza multifacética del desempeño laboral, al principio, el modelo hace algunas distinciones fundamentales entre los aspectos de la evaluación del trabajo que están bajo el control del trabajador (por ejemplo, las conductas comprometidas en el propio desempeño laboral) y los que no lo están digamos, las consecuencias del desempeño laboral (eficacia), sus costos relativos (productividad) y el valor que la empresa asigna a cada uno de estos aspectos por la organización (utilidad).

En lo que respecta al propio desempeño laboral, la teoría postula que cualquier empleo se vincula a múltiples componentes del desempeño (tareas) y que los determinantes de cada componente consisten en diversas combinaciones de elementos de conocimiento, habilidad y motivación en el trabajador. Más aun, cada determinante del desempeño laboral tiene ciertos antecedentes más o menos especificables (como la capacitación, la contingencia de reforzamiento y algunas características individuales) que pueden afectar el desempeño de manera indirecta por sus efectos sobre el nivel de conocimientos, habilidades, y motivación del individuo. Además, estos determinantes del desempeño laboral

interactúan, con un impacto consecuente sobre la ejecución. (Anastasi, 2007)

Aun que la teoría de factores múltiples del desempeño laboral aún está en evolución, su diseño es bastante compatible con otros avances conceptuales y metodológicos en la evaluación de la conducta laboral.

Actualmente, el modelo identifica ocho factores generales del desempeño laboral que incluyen características como la consistencia del esfuerzo, la disciplina personal, el liderazgo, la eficiencia en las tareas específicas del trabajo y otra clase de destrezas.

Además, especifica tres clases de determinantes de las diferencias individuales en el desempeño laboral, a saber, conocimiento declarativo, conocimiento de procedimientos y habilidad, y motivación, así como sus antecedentes. Esta estructura teórica amplia y claramente estructurada debería demostrar ser aplicable a una amplia gama de investigación realizada sobre los constructos del desempeño laboral.

El estudio de la planeación estratégica tiene sus orígenes en los años 300 A.C. Por el filósofo chino Sun TZU, quien escribió el libro Ping-Fa, en el cual describía el arte de la estrategia como el que se basaba en obtener victorias a través del análisis, el cálculo y las maniobras a efectuar antes del enfrentamiento. (Dolan ,2003)

La idea de planificar los recursos humanos no es nueva; se ha venido aplicando desde que las personas comenzaron a colaborar en grupos como

forma básica de actuación. Lo realmente nuevo es la aparición del término planificación de recursos humanos>> en el vocabulario específico de la gestión empresarial, así como el desarrollo de un enfoque científico interdisciplinario para su aplicación. De todas formas, es necesario reconocer que la preocupación por implantar la planificación en este dominio ha sido menor, y por ello más tardía, que en el ámbito de los recursos materiales o financieros.

1.3 Aportaciones al tema

Por otra parte y retomando el punto de las aportaciones al tema de desempeño laboral, las cinco más recientes se refieren , en el primer caso diversos conceptos de desempeño laboral, la segunda sobre el desempeño laboral abordado desde un punto de vista funcional, la tercera sobre los antecedentes de las competencias laborales, la cuarta aportación será historia de las competencias laborales y como ultima aportación tenemos las tendencias de tipificación de las competencias laborales.

De acuerdo a los estudios y discusiones del comportamiento laboral son varios los conceptos encontrados en la literatura entre ellos:

Las competencias laborales son aquellas capacidades afectivas que nos sirven para llevar a cabo exitosamente una actividad plenamente identificada.

Desde el punto de vista mexicano la capacidad productiva de un individuo se mide en términos de desempeño en el entorno laboral.

Según España no solo cuenta la capacidad de un individuo para llevar un buen desempeño si no también influyen el comportamiento del individuo, su facultad de análisis, la toma de decisiones ya que para realizar una tarea o desempeñar un puesto de trabajo eficazmente debe de poseer las calificaciones requeridas para ello. (Gestión por competencias,2001)

Por lo tanto, las competencias laborales son aquellas cualidades que debe poseer un individuo tras la identificación y ordenamiento de las funciones productivas y que describen de manera precisa un área ocupacional.

La unidad de competencia es aquella que agrupa los aportes y logros individuales como elementos de competencia y redefine los puestos de trabajo en términos de fines productivos.

Por lo tanto, se conceptualiza como elemento de competencia aquella parte constitutiva de una unidad de competencia debe expresar lo que una persona es capaz de hacer en el trabajo. (Quezada, 2003)

Siguiendo con una tercera aportación, el tema competencias laborales se aborda desde el punto de vista de valorar lo que es la competencia laboral y la evaluación del desempeño.

Como antecedente se tiene que a partir de la promulgación del decreto de ley 187 que se puso en vigor en 1998 la implantación del perfeccionamiento empresarial, como parte de este proceso en las empresas seleccionadas se comienzan a aplicar los conceptos de competencias laborales y evaluación del desempeño. (Martínez,2005).

Las competencias laborales y la evaluación del desempeño deben propender a las transformaciones productivas y de desarrollo personal de los trabajadores.

Para poder determinar si una persona es competente, se debe tener evidencia de que fue capaz de realizar el trabajo en forma segura y eficiente; una herramienta para enfrentar este desafío es la gestión por competencia, la cual se transforma en un canal de comunicación entre el empleado y la empresa. Para que una organización deje de ser técnica y mecanicista debe de rediseñar su visión partiendo del mejoramiento y desarrollo de las personas y el desarrollo de competencias colectivas.

La carga de competitividad depende de factores técnicos, como los son los recursos, tecnología y gestión a nivel de la empresa, lo que determina la eficiencia productiva y a éste nivel, es que hay responsabilidad de la empresa.

A continuación, se nombrarán tres factores que determinan el desempeño laboral:

Factores técnicos:

1. maquinaria
2. equipos
3. insumos

De la organización del trabajo:

1. como están hechas las divisiones de funciones.
2. comunicaciones internas.

3. liderazgo
4. sistemas de compensación
5. incentivos

Los factores de la persona:

1. conciencia del rol
2. competencia
3. actitudes
4. aptitudes
5. personalidad

Existe otra perspectiva de ver las tendencias de tipificación de las competencias laborales, una de ellas es la formulada por Andrew Gonzi en 1996 según el cual se dividen en:

Enfoque de Tareas Desempeñadas: es aquella en la cual el desempeño se ajusta a un trabajo descrito a partir de una lista de tareas y subtareas especificadas de manera clara.

Enfoque atributos personales: esta basada en lo que la persona sabe, puede y quiere hacer.

Enfoque integrado: dado por la combinación de las tendencias de enfoque de tareas con el enfoque de atributos personales. Está orientada a la evaluación y certificación de las competencias

Ventajas y limitaciones de un modelo de gestión por estrategias:

Ventajas:

- El Enfoque por Competencias responde mejor a los requisitos del puesto.
- Hace más transparente el mercado de trabajo (al utilizar la certificación de competencias)
- En las empresas la gestión de personal puede ser mas eficiente (se compensa equitativamente).

Limitaciones:

- La certificación por competencias no es aplicable en los países en donde las relaciones laborales se basan en títulos profesionales. Son pocos los países que tengan sistemas de certificación por competencias.
- La gestión por competencias puede generar conflictos (se conocen algunos casos de reclamos entre empleadores y sindicatos). Los empleadores sostienen que deben efectuarse mejoras salariales sobre certificados y no sobre productividad. Los trabajadores manifiestan que los empleadores subirán artificialmente los estándares para no subir los sueldos.”

Seguidamente se conceptualizará lo que es el rendimiento, desempeño y alcance:

Según la Real Academia Española, desempeño es actuar, trabajar, dedicarse a una actividad.

Hablando de rendimiento en términos de empleados es sinónimo de productividad, o sea que alguien es productivo, cuando esta persona con una cantidad de recursos en un periodo de tiempo dado obtiene el máximo de productos. (Mora, 2007)

Los componentes para un buen rendimiento son:

- Un buen ambiente externo.
- Motivación de la organización
- Capacidad de la organización.

Como pudimos observar, las aportaciones que se han hecho, son importantes, sin embargo, es importante relacionar el desempeño laboral con la planeación estratégica de recursos humanos, pues a través de esta, se puede lograr más rápidamente que los empleados sean eficientes.

1.4 Conceptualización de desempeño laboral y planeación estratégica de recursos humanos.

Desempeño laboral:

La evaluación del desempeño, es un proceso destinado a determinar y comunicar a los empleados, la forma en que están desempeñando su trabajo y a elaborar planes de mejora, es importante que cuando se evalúa al personal no solo se hagan saber a los empleados su nivel de cumplimiento, sino que

debe influir en su nivel futuro de esfuerzo y en el desempeño correcto de sus tareas. (Mora, 2007)

Planeación estratégica de recursos humanos:

Es una técnica para determinar en forma sistemática la provisión y demanda de empleados que tendrá una organización.

Al determinar el número y el tipo de empleados que serían necesarios, el departamento de personal puede planear sus labores de reclutamiento, selección, capacitación y otras más. (Werther, 2000)

Capítulo II:

El desempeño laboral

2.1 Rasgos que predicen el desempeño laboral.

Durante años, los psicólogos recurrían la capacidad cognitiva, y la capacidad intelectual, para predecir el desempeño laboral. Se consideraba que las personas más inteligentes tenían más probabilidades de éxito en el trabajo. Sin embargo, la inteligencia es sólo una parte de la historia.

Hay otros factores importantes en el desempeño laboral que están relacionados con la personalidad, y no con la inteligencia como la creatividad, liderazgo, integridad, asistencia, cooperación y gusto por lo que están haciendo.

Cuando los psicólogos tratan de determinar qué tipo de personalidad tiene alguien, se basan en las "Cinco Grandes", estas son cinco dimensiones básicas de la personalidad.

Los cinco rasgos de la personalidad en el modelo de los cinco grandes son:

1. Extraversión: el grado en que alguien es sociable, conversador y firme.

2. Disponibilidad: el grado en que alguien es bondadoso, cooperador y confiable.
3. Seriedad: es cuando alguien es responsable, digno de confianza, persistente y orientado hacia el logro.
4. Estabilidad emocional: tranquilidad, entusiasta y seguro, (positivo) o tenso, nervioso, depresivo e inseguro (negativo).
5. Apertura a la experiencia: el grado en el que alguien es imaginativo, artísticamente sensible e intelectual.

Un campo de investigación sostiene que el ser concienzudo; es decir, ser responsable, confiable, organizado y perseverante, es característico del éxito.

Sin embargo, usar la consciencia como un estándar para el desempeño laboral no es aplicable para todos los trabajos. Para algunas razones, en especial las creativas, ser concienzudo puede ser una desventaja en lugar de una ventaja. Algunas investigaciones indican que, si bien el ser concienzudo predice el desempeño en empleos realistas y convencionales, impide el éxito en empleos de investigación, artísticos y sociales en los que se requiere innovación, creatividad y espontaneidad.

Las habilidades de comunicación interpersonal también ayudan a predecir el desempeño laboral. A medida que los trabajos se encaminan hacia el trabajo en equipo y empleos orientados al servicio, se ha hecho cada vez más importante evaluar las habilidades de comunicación interpersonal.

Lo que denominan "desempeño contextual" también conduce a un buen desempeño laboral. El desempeño contextual significa hacer cosas más allá del simple desempeño laboral, como hacer trabajo voluntario, hacer un esfuerzo adicional, cooperar, seguir normas y procedimientos y promover los objetivos de la organización. Si desea saber si se desempeñará bien en un empleo, necesita considerar si tiene la personalidad adecuada para ese empleo y no sólo el cacumen para hacer el trabajo, por esta razón es que es de suma importancia que exista una buena planeación de recursos humanos, ya que, en muchas ocasiones, se contrata personal no idóneo para ocupar puestos vacantes y por consecuencia el desempeño de esas personas no es el óptimo. (Centro de Apoyo de la APA, 2008).

2.2 Administración del desempeño

Como en una organización no existe un control con medidores que indiquen si sus trabajadores van en la dirección correcta o no, las empresas tienen que construir sistemas de administración del desempeño que les permitan verificar si su personal está avanzando o si, por el contrario, tiene problemas que requieren acciones de mejora. Es aquí donde se puede observar la utilidad de usar la evaluación del desempeño de los empleados.

Cabe señalar que la administración del desempeño es una de las prácticas de administración más ampliamente desarrolladas, sin embargo, aún continúa siendo una fuente de frustración para los administradores.

Si bien diferentes estudios sobre indicadores de productividad y financieros han demostrado que en las compañías en las que se implementan sistemas de administración del desempeño, los empleados han obtenido mejores resultados, que en las que no fueron utilizadas; los administradores deben ser conscientes de que cualquier falla de las organizaciones en adoptar una efectiva administración del desempeño es costosa, en términos de pérdida de oportunidades, actividades no enfocadas, pérdida de motivación y moral.

Es así que algunos detractores de la administración del desempeño tienen evidencia válida de los defectos del sistema, mientras que otros defensores sostienen que los aspectos positivos superan a los negativos.

Actualmente se habla de la administración del desempeño es un ciclo dinámico, que evoluciona hacia la mejora de la compañía como un ente integrado.

Conceptualización:

Es la fase en la que la empresa identifica el mejor rendimiento al cual desea dirigirse. Por ejemplo, la empresa puede dirigir el desempeño con un sistema integrado de administración o enfocarse en un área específica. Una vez que ya se ha identificado hacia donde se quiere dirigir, se debe detallar el significado del mejor desempeño de manera comprensible, exhaustiva y lo más específica posible. Posteriormente se debe explicar a los empleados como su forma de trabajar en cada área se integra para mejorar el desempeño de la empresa. Teniendo esto delineado, la empresa puede identificar los indicadores de

desempeño que servirán para medir cada área, y que permitirán monitorear a los empleados.

Desarrollo:

Es la fase en que la compañía examina donde el rendimiento actual está variando en función a los niveles deseados, lo cual puede realizarse a través de un Sistema de Soporte Integrado del Desempeño (IPSS), que como su nombre lo indica integra en un solo sistema todo lo que se viene haciendo en la empresa para mejorar el desempeño, y requiere de la colaboración de todo el personal de la empresa. En grandes compañías es especialmente crítico porque incluye a todas las áreas de la empresa y a muchas diferentes personas. Sin un sistema integrado, todos los esfuerzos que se realicen serían descoordinados, confusos e ineficientes para lograr mejorar el desempeño.

Implementación:

En la forma tradicional se realizaba mediante mecanismos informales de monitoreo del desempeño actual, seguido de sesiones de entrenamiento, revisiones periódicas del desempeño, entre otras; sin permitir al empleado tomar control de su propio desarrollo del desempeño. Sin embargo un sistema de soporte integrado del desempeño, le da al empleado directo control sobre su propia planeación de desarrollo del desempeño, pues después de todo, ellos son los más interesados en desarrollar sus habilidades para alcanzar una promoción. Este, está diseñado para permitir a los empleados tener información al alcance de su mano usando la tecnología, por ejemplo permite a

los empleados consultar su actual nivel de habilidades de desempeño y determinar una estrategia de largo plazo para mejorarlas.

Retroalimentación:

La retroalimentación es importante durante todo el proceso y también después de la evaluación para que el empleado sepa cual son los puntos que debe reforzar para mejorar su desarrollo en el trabajo con miras de mejorar el desempeño integral de la compañía.

Evaluación:

En esta etapa se utilizan las medidas de desempeño para monitorear los indicadores específicos de desempeño en todas las competencias y determinar como se están respondiendo los objetivos. Es necesario que el sistema de medidas de desempeño esté construido de tal manera que permita integrar todos los indicadores del desarrollo del trabajo para examinar el desempeño de los empleados y compararlo con el delineado en la primera fase.

Un factor muy importante para evaluar la forma en que trabajan los empleados de una compañía, es la evaluación continua del empleado, pues este sistema no puede ser por ningún motivo estático, debe evolucionar constantemente y ser cuidadosamente monitoreado para una mejora continua.

En este sentido, algunos de los beneficios del Sistema de Administración del desempeño son:

Feedback o retroalimentación

- Luego de ser incorporada la evaluación de 360 grados, los mensajes son oídos más frecuente y oportunamente.
- Dar al empleado el feedback que necesita es el primer paso para mejorar.
- Al Proporcionar un feedback concreto, los empleados saben en que enfocarse para mejorar.

Metas:

- Proveer un marco racional para establecer metas, objetivos y medidas de desempeño como una base para tomar decisiones de promociones, etc. Sin embargo, algunas empresas relacionan la evaluación del desempeño con recompensas salariales, aunque éste no es el fin de la evaluación, sino entre otras, buscar la forma para hacer que el empleado realice mejor su trabajo.
- Si es administrado correctamente el empleado nunca se verá sorprendido sobre las expectativas que se tienen sobre él.
- Es efectiva en establecer un diálogo entre el jefe y el empleado con respecto a metas.
- Concientiza al trabajador sobre la importancia de establecer y cumplir metas, ya que a través de esto el mismo se verá beneficiado.

Comunicación:

- Fomenta la comunicación entre empleados y supervisores, toda vez que se procura tener mas informado al empleado sobre los requerimientos de la empresa y por otra parte se busca estar mas al pendiente de sus necesidades para tratar de satisfacerlas.

Documentación:

- Un buen sistema de administración del desempeño provee solidez, clara documentación del nivel de habilidades de un empleado y su nivel de motivación, y permite a Recursos Humanos establecer mejor sus fortalezas y debilidades con relación a planes sucesivos.
- Provee un rápido perfil del desempeño del empleado para Recursos Humanos y el jefe del empleado. (Karla A Ruiz, 2008)

Cuando la empresa planea estratégicamente sus recursos humanos busca considerar todas las actividades y acciones que sean necesarias para que la empresa en su conjunto logre los objetivos propuestos y una de esas actividades es hacer planes estratégicos sobre cómo lograr que el empleado trabaje eficientemente, esto es como administrar eficientemente el desempeño de los trabajadores.

2.3 Medición del desempeño

El termino medición del desempeño implica la contabilidad sistemática y controlada de indicadores que revelan los cumplimientos de las metas de una

institución. Es decir, se mide la efectividad y la eficacia de una gestión administrativa.

Para poder medir el desempeño, se necesita que sea evaluado a través de indicadores del desempeño.

Estos indicadores deben ayudar a la gerencia para poder determinar cuál efectiva y eficiente es la labor de los empleados en el logro de los objetivos trazados, y, por lo tanto, el cumplimiento de la misión organizacional. Por lo tanto, deben de estar incorporados en un sistema integral de medición del desempeño que ayude o haga posible el seguimiento simultaneo y consistente en todos los niveles de la operación de la empresa, así como en el logro de los objetivos estratégicos de la empresa desde más alto nivel hasta el desempeño de cada ejecutivo y empleado.

Buscar cómo hacer funcionar mejora los empleados a través de una planeación estratégica de recursos humanos no es suficiente, se necesita que el trabajo de los empleados las acciones realizadas sean evaluadas, siendo esto algo que es considerado desde el momento en que se están haciendo los planes del funcionamiento de los recursos humanos en toda organización.

2.4 Nuevos enfoques sobre la administración del desempeño

Asimismo, se plantea que la evaluación del desempeño no puede observarse como un fenómeno de revisión de desempeño, sino que debe ser usado para mejorar el futuro, haciéndolo parte de él. Por ejemplo, cuando se maneja un automóvil, uno sólo da una mirada a su espejo retrovisor de vez en

cuando, mientras que, si se observa por mucho tiempo tal espejo, puede sufrir un accidente. Muchos negocios en estos días están tomando mucho tiempo en observar por el espejo retrovisor, la ruta por la que han viajado, enfocándose en métodos históricos de administración del desempeño. Pocas son las compañías líderes, que aplican muchos de los principios básicos y la tecnología de métodos de administración de desempeño para proyectarse hacia el futuro. No tiene ningún sentido evaluar al empleado, e indicarle en que estuvo mal, dándole retroalimentación, si ésta no funciona para proyectarlo hacia el futuro mejorando su desempeño para alinearse con los objetivos de la compañía. Se sugiere, la incorporación de puntos de mejora que se establezcan en el tiempo para comparar el progreso de los empleados a través de metas específicas, más que esperar hasta la próxima evaluación del desempeño para determinar el progreso.

Otro enfoque es la calidad total en el desempeño del trabajo. Esta nueva perspectiva nos dice que, si bien es cierto, el desempeño del individuo en gran parte depende de él, éste no recae en su persona únicamente, sino que también influye el desempeño de la organización en general. Ambos tipos de desempeño se retroalimentan constantemente. El empleado forma parte del desempeño de la compañía y la compañía administra el desempeño del trabajador, brindándole además las herramientas necesarias para su desempeño eficiente y eficaz.

La teoría de la administración de recursos humanos y su práctica, se ha enfocado por muchos años en las diferencias individuales en la administración

del desempeño. Es más, investigadores en selección de personal, valoración del desempeño y compensación les ha interesado más que todo la decisión basada en el análisis de las diferencias individuales. Un supuesto implícito ha sido que los individuos son importantes a la hora de determinar la variación en el desempeño laboral. Los defensores de la teoría de administración de calidad total, no ponen en duda este supuesto. Sin embargo, cuestionan el enfoque predominante en individuos, en vez de elegir enfatizar aspectos del sistema laboral como relevantes del desempeño. (Ruiz, 2008)

La administración de calidad total ha evolucionado hasta el planteamiento que es ahora, caracterizada en términos de una integrada y sistémica estrategia organizacional, para mejorar el producto y la calidad del servicio. TQM (Total Quality Management) no es un programa como tampoco una herramienta específica o técnica. En vez, TQM puede ser visto como un cambio tanto en la manera de pensar como en la cultura organizacional.

Los siguientes elementos parecen ser la llave hacia el sistema de calidad total (TQM).

1. Compromiso de la alta gerencia en ubicar a la calidad como su principal prioridad.
2. Una amplia definición de calidad para alcanzar las expectativas de los clientes con el menor costo, lo que acompaña todas las fases de diseño, producción, y distribución del servicio o producto.
3. La institución de prácticas de liderazgo orientadas hacia valores de calidad total y su visión.

Desarrollo de una cultura de calidad.

1. Enrolamiento y empoderamiento de todos los miembros de la organización, en esfuerzos de cooperación para alcanzar mejoras en calidad.
2. Una orientación hacia administración por realidades, incluyendo el uso de la ciencia y técnicas de resolución de problemas como procesos estadísticos de control.
3. El compromiso continuo de mejorar las capacidades de los empleados y el proceso laboral a través de entrenamiento y benchmarking respectivamente.
4. Enrolar a los proveedores externos y clientes en los esfuerzos de administración de calidad total.

Uno de los elementos que se ha incorporado al evaluar el desempeño, es pensar en la salud mental que goza el empleado en ese momento, pues se ha encontrado a través de un estudio de dos años en la rama, que existe una relación positiva entre la salud mental del trabajador y subsecuentemente su desempeño laboral. Problemas de disfunción de salud mental representan serios costos a la industria en términos tanto humanos como financieros. Por ejemplo: hipertensión, alcoholismo, consumo de drogas, depresión y pérdida de autoestima en el empleado, todas estas observadas con cierta frecuencia en las empresas latinoamericanas. Los determinantes de la salud mental son encontrados tanto en ambientes laborales como en ambientes no laborales. Estudios mas recientes han investigado tales factores de trabajo, como el

enrolamiento con el trabajo, la sobrecarga de trabajo, y el conflicto de roles; y entre los factores afuera del trabajo, se encuentra la familia.

Es importante entonces, para la empresa tomar en cuenta los factores mentales de sus empleados, no para funcionar como entidades de caridad, sino más bien para mejorar el desempeño del empleado en el trabajo. Para citar un ejemplo, se tiene que si un excelente gerente va a ser transferido hacia otro país por largo tiempo, a cambio de mejoras en la paga, a la larga puede verse afectado por el cambio de ambiente y la lejanía de su núcleo familiar, de no ser trasladado con él. Dicho gerente puede no desear dicho ascenso, pues factores de otra índole intervienen en su decisión, por lo cual la empresa debe tomarlo en cuenta.

Una nueva tendencia en el desempeño es el planeamiento de múltiples escenarios, y sus concentraciones en el futuro en vez de que es lo que realmente esta pasando. Mediante la generación de múltiples escenarios "que pasa si" usando datos que ya existen y aplicándolos a la administración del desempeño como si los escenarios fueran reales, uno puede llevar la administración del desempeño hacia el próximo nivel. Como resultado se puede integrar óptimamente los escenarios "que pasa si" con el presupuesto tradicional y sistemas de planeación para cambiar más rápido que las normas de la industria e incrementar las ventajas competitivas de la organización.

Hasta épocas recientes, muy pocas compañías tenían el tiempo de crear presupuestos y hacerle ajustes menores. Con el planeamiento basado en escenarios, usualmente se crea un presupuesto base, el cual es usado para

generar varios, y algunas veces cientos de escenarios. El presupuesto de arriba hacia abajo ha permitido esparcir la habilidad de llevar datos a cualquier nivel de agregación (centros de costos, líneas de productos, divisiones) y tener los datos ajustados a la base en patrones, o reglas de la empresa. Con el esparcimiento las empresas pueden crear escenarios "que pasa si". Por ejemplo, una organización crea una línea meta superior de ingresos. El presupuesto es entonces compartido con los gerentes de línea de producto los cuales son responsables de miles de líneas de productos. Luego estos gerentes pueden ajustar sus metas para cada producto o ajustar su meta de producto general. Con cada cambio, los números de base están siendo cambiados. El mismo presupuesto es compartido con gerentes de ventas regionales. Ellos pueden ajustar sus metas con las de los representantes de ventas. La suma de estos cambios se guarda como un escenario, y los procesos son repetidos. Estos procesos de colaboración entre las personas, a través de las empresas permite la construcción de múltiples escenarios. Probando los mejores y los peores escenarios se puede obtener la solución óptima la cual no siempre puede llevar a los más altos ingresos, aunque estas soluciones son consideradas como más importantes. (Karla A Ruiz, 2008).

2.5 Fines e importancia de la formación y el desarrollo

La mejora de la productividad es uno de los temas que mas preocupa a todas las organizaciones. Si bien la mayoría de las organizaciones son consientes de que la productividad está en función de los recursos tecnológicos, organizativos y humanos, son pocas las que tratan de aumentarlo

a través de la mejora del rendimiento de recursos humanos. Sin embargo, generalmente los empleados trabajan solamente entre un 60 y un 70% de sus capacidades, llegando a alcanzar las diferencias de productividad entre los que más rinden y los que menos rinden en una proporción del tres al uno. (Dolan, 2003)

Para entender mejor este tema definiremos lo que es la formación y desarrollo del empleado.

Esta consiste en un conjunto de actividades cuyo propósito es mejorar su rendimiento presente o futuro, aumentando así su capacidad a través de la modificación y potenciación de sus conocimientos, habilidades y actitudes.

La formación y desarrollo ya que son dos términos totalmente distintos los diferenciaremos de la siguiente manera.

La formación trata de proporcionar al empleado habilidades específicas o corregir deficiencias en su rendimiento. Mientras que el desarrollo hace referencia al esfuerzo de la organización para proporcionar a los empleados las habilidades que ella necesitara a futuro. (Dolan, Valle, 2003)

2.6 Desempeño laboral inadecuado

Las organizaciones para ser competitivas, deben realizar esfuerzos permanentes a fin de convertir el potencial humano en personal con un desempeño de excelencia.

El desempeño depende de varios factores trascendentes como lo son:

- Aspectos tecnológicos (herramientas, maquinarias, y utensilios de trabajo).
- Procedimientos administrativos (políticas de la empresa, procedimientos)
- Aspectos culturales (valores, costumbres, modo de dirigir una empresa)

También existen factores que dependen únicamente del empleado como los son:

- Conocimiento: la persona debe de poseer los aspectos conceptuales y prácticos para poder efectuar un trabajo. Parte importante de estos conocimientos es saber acerca de la empresa sus orígenes, misión, objetivos y planes de la empresa, así como sus estrategias.
- Habilidades: este termino se refiere ala capacidad mental y psicológica necesaria para efectuar un trabajo o ejercer una ocupación
- Personalidad. Se refiere a los distintos modos de actuar y percibir en el mundo. En términos generales, dichos estilos se refieren al manejo de las relaciones interpersonales, el pensamiento y las emociones.
- Compromiso: se trata del involucramiento efectivo para lograr la misión y objetivos de la empresa. Esto se debe a que el trabajador debe de estar trabajando con las condiciones adecuadas en su área de trabajo tanto como en el clima laboral, como en su grado de capacitación.

Todo este factor visto desde un punto de vista negativo afecta a la organización y por lo tanto al desempeño laboral, es por esto que se le llama desempeño laboral inadecuado al incumplimiento de uno o varios de estos factores que ayudan al buen funcionamiento de la empresa. (Arias Galicia Fernando,1999)

2.7 como mejorar el desempeño laboral

Para darle solución a un desempeño laboral inadecuado es necesario llevar a cabo una nueva planeación en el departamento de recursos humanos y como consecuencia en toda la organización, ya que esta determinara cuales son los principales focos rojos en la organización, llevando acabo una planeación directa de las medidas y metodologías a seguir para llevar a cabo una adecuación y restauración en cuanto el elemento mas importante de cualquier organización, el elemento Humano.

Dentro de la empresa es importante que se lleve a cabo una revisión de la capacidad de cada uno de los empleados, esta labor se hará en cada una de las áreas y se identificaran los siguientes puntos:

El empleado esta plenamente capacitado para llevar a cabo la labor que realiza. (Se lleva expediente de la capacitación recibida por cada uno de ellos, se evalúa si esta fue adecuada, si se le ha estado actualizando conforme evoluciona el mercado o la tecnología, cuando fue su última actualización, si se evaluaron mejoras después de esta).

Cuenta con las habilidades necesarias para realizar esta labor. (ejemplo: saber leer, escribir, tiene el conocimiento necesario para desarrollar las actividades que realiza).

Tiene las herramientas necesarias. (estas son eficientes y se adaptan a la labor que este realiza).

El factor ambiente ¿de que forma afecta o beneficia la eficacia de nuestros elementos y las actividades que estos realizan?

Determinar que factor juega el entorno social para este.

Se valorará con qué rapidez y eficiencia el empleado realiza sus funciones, esto con el fin de identificar sus áreas de oportunidad y en un momento determinado saber en que puntos debemos capacitar a nuestro personal, o bien reubicarle dentro de la organización esto con el fin de aprovechar al máximo las habilidades de cada cual y de esta forma ellos se sientan a gusto con lo que hacen.

Hacer una revisión de horarios, si estos son los adecuados para organización y para ellos; en este renglón se revisarán cuáles son las áreas que producen más horas extras y cuales áreas cuentan con mayor flexibilidad en cuanto horario y los resultados de unos y otros.

Una vez ya realizado este estudio se puede proceder a detectar los puntos en los que se está fallando y darles una solución óptima de acuerdo a las necesidades de la empresa. Por ejemplo para mejorar el índice de absentismo se podría mejorar mediante planes de compensaciones a los empleados tales como retribuciones monetarias, o bien en cuestión de reconocer su puntualidad y compromiso con la empresa mediante reconocimientos tales como, por ejemplo: el empleado del mes.

El salario es centro de las relaciones de intercambio entre las personas y las organizaciones. Todas las personas ofrecen su tiempo y esfuerzo dentro de las

organizaciones, estos combinados con una motivación adecuada, remuneraciones e incentivos que sean atractivos al trabajador, se verá reflejado en el desempeño laboral del capital humano de la empresa.

Por lo tanto, debemos de tomar en cuenta que es importante:

Verificar que las recompensas sean justas y valoradas de acuerdo al rendimiento de cada empleado. En este punto se refiere al sistema de salarios y políticas de ascenso en la organización. Este sistema debe ser percibido como justo por parte de los empleados de la organización, para que estén satisfechos con el mismo, este sistema debe ser percibido como justo por parte de ellos para que estos estén conformes con el mismo, no debe permitir ambigüedades y debe de estar acorde con sus expectativas.

En casi todas las teorías contemporáneas de la motivación se reconoce que los empleados no son homogéneos, todos tienen diferentes necesidades, también difieren en términos de actitudes, personalidad, y otras importantes variables individuales. Es preciso que los empleados perciban que las recompensas o resultados son proporcionales a los insumos invertidos se manifiesta que en los sistemas de recompensa se deberá ponderar probablemente los insumos en diferentes formas para encontrar las recompensas adecuadas para cada puesto de trabajo. Se dice que el incentivo más poderoso que pueden utilizar los gerentes es el reconocimiento personalizado e inmediato.

Los gerentes tendrán que usar sus conocimientos de las diferencias entre los empleados, para poder individualizar las recompensas, en virtud de que los empleados tienen necesidades diferentes, lo que sirve de reforzador con uno de ellos, puede ser inútil con otro, esto hace que las personas se den cuenta que aprecian sus aportaciones, mencionamos algunas de las recompensas que se usan: el monto de paga, promociones, autonomía, establecimiento de metas, y en la toma de decisiones

Se debe de considerar también el dinero (salario) es un incentivo complejo, uno de los motivos importantes por los cuales trabajan las personas, que tiene significado distinto para cada quien. Por lo mismo se le considera como un reforzador universal.

Otra forma a considerarse para la mejora del desempeño laboral es la capacitación del mismo.

La necesidad de capacitación surge de los rápidos cambios ambientales, el mejorar la calidad de los productos y servicios e incrementar la productividad para que la organización siga siendo competitiva es uno de los objetivos a alcanzar para las empresas.

Debe de basarse en el análisis de necesidades que parta de una comparación del desempeño que se desea. El entrenamiento para Chiavenato (1988,1999) es un proceso educativo a corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual las personas aprenden conocimientos, actitudes y habilidades, en función de objetivos definidos.

El entrenamiento implica la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente, y desarrollo de habilidades. Cualquier tarea, ya sea compleja o sencilla, implica necesariamente estos tres aspectos

Los programas de capacitación y desarrollo apropiadamente diseñados e implantados también contribuyen a elevar la calidad de la producción de la fuerza de trabajo. (Chiavenato, 2000)

En el pasado industrial los puestos de trabajo eran similares, en caso que no lo fueran, las técnicas y las habilidades para aprender determinada función en una fábrica se aprendía en unas horas. Los empleados eran intercambiables, cualquier empleado podía hacer cualquier tarea ya que los puestos de trabajo no requerían de conocimientos específicos, eran sencillos o al menos así los consideraban los dirigentes de las compañías.

El conocimiento para llevar a cabo cualquier tarea en el mundo laboral de hoy hace que los puestos de trabajo sean específicos y no se puedan intercambiar, por ello puede haber muchos postulantes, pero los que tengan verdaderas aspiraciones a cubrir ese puesto serán unos pocos, aun, entre esos pocos, habrá una minoría que tendrá los conocimientos necesarios para cubrir el puesto. Y, en el peor de los casos, si hay un puesto repetitivo que no requiere conocimientos sofisticados, seguramente en un futuro cercano se pondrá una máquina que realice esa tarea para no tener un gasto innecesario en empleados. En muchos ámbitos se sostiene que el desempleo es una cuestión de cantidad, cuando en realidad es una cuestión de calidad.

El propósito de la reingeniería de puestos es el de reducir los costos, haciendo que sus actividades sean más eficientes y eficaces, ya que esto hace que se eleve la velocidad de respuesta de los clientes, para enfrentar de mejor manera a la competencia con un número cada vez mayor de personal y mejor distribuido.

Las empresas que han implementado esta práctica, se encuentran en el sector industrial, y lo han hecho comparando los costos que les arroja el mantener en nómina, personal administrativo, o contratarlo como un servicio profesional a través de empresas de servicios, (outsourcing). El resultado es que para la mayoría de las empresas es más costoso mantener personal administrativo, el cual generalmente, no realiza las actividades claves del negocio, como lo es la elaboración de productos. (Belly L 2007)

Capítulo III:

Planeación estratégica de recursos humanos

3.1 planeación estratégica de recursos humanos

En la sociedad actual, en donde la globalización y la interdependencia mundial crean un nuevo contexto para el trabajo de las pequeñas y medianas empresas, es evidente que el progreso hacia una mejor calidad de vida se sustenta en la suma de esfuerzos conjuntos. La responsabilidad histórica que vivimos, nos obliga a enfrentar los desafíos y aprovechar las oportunidades que hoy se nos ofrecen.

La planificación estratégica es una de las herramientas más poderosas de las que se puede servir una pequeña y mediana empresa para llevar siempre hacia adelante su negocio. No es exclusiva de las grandes empresas transnacionales o enormes corporativos que a cada momento vemos brillar en el mundo empresarial. La utilizan empresarios con una visión emprendedora, para las pequeñas y medianas empresas que son las que más la requieren y la valoran.

Hoy en día las empresas deben de tener en cuenta que es muy importante contar con una planeación de recursos humanos para poder tener un crecimiento óptimo y lograr sus objetivos a través del plan estratégico diseñado por la organización. (Flores, 2005).

3.2 Propósito de la planeación estratégica de recursos humanos

Hoy en día las empresas deben tener en cuenta que es muy importante contar con una planeación de recursos humanos para poder tener un crecimiento óptimo y lograr sus objetivos a través del plan estratégico diseñado por la organización. Por consiguiente, no tomar en cuenta la planeación estratégica en una organización puede originar serios problemas. El primero de ellos, es que la empresa no tendrá claramente establecidas sus estrategias y por ende no podrá lograr su misión y objetivos organizacionales; así como el subestimar las debilidades y amenazas que pueden dañar a la empresa o por el contrario sobreestimar las fortalezas y oportunidades del entorno.

Un tercer problema se refiere a que, al carecer de planes alternos de acción, el empresario solo tendrá una forma de hacer las cosas derivándose dentro de esta problemática que no se encuentren establecidos metas y objetivos apegados a la realidad de la empresa, por lo tanto, esto conllevará a un estrés del dueño al ver que no se está cumpliendo lo pronosticado; provocando un cambio de enfoque para él al pasar de una inversión productiva a un gasto en un mal negocio.

El cuarto problema es que no existe un plan de negocios con el que se pueda hacer una revisión y retroalimentación de lo sucedido en la empresa, con el producto, el mercado, la competencia y del manejo del recurso financiero,

lo que suscitará un crecimiento no controlado, por lo tanto, esto significará un mal cálculo en el suministro de recursos humanos, tecnológicos y financieros, ya que en ocasiones puede haber exceso o escasez de recursos.

Finalmente, la problemática de enfoque que se tiene del negocio, significa visualizar siempre a una empresa como pequeña fuente de ingresos solo para subsistir, y no como un negocio que le permita al dueño sentirse como un empresario responsable y capaz de generar riqueza.

Es así que la planeación estratégica incluye: a) liderazgo, b) conocimiento organizacional, c) competencia, d) arquitectura de la firma y e) formulación de estrategias y se entiende como una herramienta de gestión que apunta a la modernización empresarial.

De tal manera, que al hablar de planeación estratégica, lo relacionamos inmediatamente con las grandes empresas, como si fuese algo exclusivo de este tipo de organizaciones; considerándose en ocasiones por las PYMES en algún momento como una pérdida de tiempo, debido a que las operaciones del negocio diarias consumen demasiado tiempo, dejándose llevar únicamente como importante, la operatividad, existiendo casos extremos de dueños de negocios muy pequeños y con un incipiente conocimiento de la administración que consideran que no se puede llevar a cabo una planeación, debido a que su percepción del futuro es incierto, y que no puede hacerse nada hasta que exista una certeza en los factores externos e internos que afectan a un negocio, por tal motivo destacan en las PYMES ciertas desventajas de carácter competitivo, siendo algunas de ellas: el limitado capital, la imposibilidad de

adquirir recursos adicionales, la inexperiencia del dueño y el número de horas de trabajo que se requiere que el dueño le dedique a la empresa.

Los argumentos anteriores, no permiten la intervención de herramientas que otorguen a las PYMES el poder crecer o por lo menos sobrevivir en un ambiente cada vez más competitivo y dinámico. Es decir, que la existencia de esquemas de organización deficientes de una planeación adecuada de alguna forma ocasiona problemas para las organizaciones que deseen ser competitivas en el mercado. Igualmente, no es difícil entender cómo, debido a una débil planeación financiera existente y a una mano de obra inadecuadamente calificada, las PYMES se rezagan en el aspecto tecnológico y frecuentemente se encuentran en posición de desventaja frente a las medianas y grandes empresas

Es así, que, para destacar la importancia de la planeación estratégica, de acuerdo con diversos estudios realizados se muestra que el 75% de nuevas empresas mexicanas han cerrado operaciones después de dos años de iniciar operaciones; y al cumplir 10 años sólo el 10% de las empresas crecen, maduran y llegan a tener éxito. (Caldera, 2008)

Por otra parte, los mismos estudios indican que la causa del fracaso de muchas PYMES radica en fallos del propio empresario, el cual no está preparado psicológicamente para hacerle frente a la prolongada lucha y largas horas que se requiere para hacerla triunfar; toda pequeña empresa, desde el mismo momento que abre sus puertas, estará sometida a presiones exteriores

derivadas del mercado que sirve y el ambiente donde se desenvuelve, y presiones internas originadas por factores endógenos.

Si la estructura de la firma no es lo suficientemente flexible para adaptarse al nuevo ambiente, el cambio será impuesto a ella por factores externos, es por eso que su estructura y los objetivos que se trata de alcanzar deberán ser objeto de una detallada planificación teniendo en cuenta el futuro previsible. Las organizaciones necesitan entenderse a sí mismas como un todo orgánico y tener la agilidad estratégica para sobrevivir en el nuevo ambiente de los negocios de la planeación estratégica.

En la PYME por lo regular se carece de planes escritos o documentos, tomando en consideración que en estas organizaciones los niveles de angustia y ansiedad son elevados por la cantidad de trabajo y de tareas, laboran jornadas de 14 o 16 horas diarias incluyendo en ocasiones sábados y domingos, no tienen ni el tiempo ni el conocimiento para organizar y racionalizar la gestión de sus negocios lo cual genera un círculo vicioso que eleva las jornadas de trabajo (Caldera, 2008)

En base a lo anterior se puede observar que, por lo tanto, no existe una planeación adecuada de los recursos humanos con los que cuenta, y por ende no se aprovechan, ni se desarrollan las capacidades y habilidades que poseen, llevándolos a tener un desempeño mediocre y en esa base también son los resultados obtenidos.

3.3 Ventajas de la planeación estratégica de recursos humanos

Además de ayudar a las empresas a evitar los problemas financieros, la planeación estratégica ofrece ventajas tangibles; por ejemplo, una mayor alerta ante las amenazas externas, una mayor comprensión de las estrategias de los competidores, un incremento de la productividad de los empleados, una menor oposición al cambio y un entendimiento más claro de las relaciones entre la compensación y el desempeño.

La planeación estratégica refuerza la capacidad de las organizaciones para prevenir problemas porque fomenta la interacción de los gerentes y las funciones de todos los niveles. La interacción puede hacer que las empresas "activen" a sus gerentes y empleados nutriéndolos, compartiendo con ellos los objetivos de la organización, facultándolos para que puedan mejorar el producto o servicio y reconociendo sus contribuciones.

La planeación estratégica, además de facultar a los gerentes y empleados, con frecuencia impone orden y disciplina en una empresa que, de lo contrario, vacilaría; puede ser el principio de un sistema administrativo efectivo y eficaz. La planeación estratégica puede renovar la confianza en la estrategia empresarial actual o señalar que se requieren medidas correctivas.

El proceso de la planeación estratégica sienta las bases para que todos los gerentes y empleados de la empresa puedan identificar y racionalizar la necesidad de cambio, es decir, les ayuda a ver el cambio como una oportunidad y no como una amenaza.

La planeación estratégica tiene las siguientes ventajas:

1. Permite detectar oportunidades, clasificarla por orden de prioridad y explotarla.
2. Ofrece una visión objetiva de los problemas administrativos.
3. Representa un marco para coordinar y controlar mejor las actividades.
4. Reduce las consecuencias de condiciones y cambios adversos.
5. Permite tomar decisiones importantes para respaldar mejor los objetivos establecidos.
6. Permite asignar con mayor eficacia recursos y tiempo a las oportunidades que se han detectado.
7. Disminuye la cantidad de recursos y tiempo que se dedican a corregir decisiones equivocadas o improvisadas.
8. Constituye un marco para la comunicación interna del personal.
9. Contribuye a incorporar la conducta de los individuos al esfuerzo total.
10. Ofrece una base para delimitar las responsabilidades individuales.
11. Fomenta el razonamiento anticipándose a los hechos.
12. Ofrece un enfoque cooperativo, integrado y entusiasta para atacar problemas y oportunidades.

13. Propicia una actitud positiva ante el cambio.

14. Brinda cierto grado de disciplina y formalidad a la administración de una organización

15. Mejorar la utilización de recursos humanos

Una organización de tamaño reducido también puede lograr estas ventajas, pero su mejoría en efectividad puede resultar considerablemente menor debido a que su escala de operaciones es más reducida (Caldera, 2005)

3.4 Vinculación de los recursos humanos a la planificación empresarial

En los últimos años se han hecho investigaciones, que nos hablan acerca de las conexiones entre la gestión de recursos humanos y las estrategias empresariales, estas investigaciones nos muestran, como muchos planes empresariales, concebidos y elaborados, han fracasado debido a que no tuvieron en consideración los recursos humanos.

“En la literatura sobre las repercusiones de las actividades relacionadas con los recursos humanos sobre la eficiencia de la organización puede verse que, en aquellas empresas más eficientes, se da una determinada orientación a la gestión de los recursos humanos: el empleo de perspectivas a largo plazo, el control de los resultados a través criterios objetivos y la vigilancia del rendimiento teniendo en cuenta los diferentes interesados a los que sirve el departamento de recursos humanos”. (Dollan, 2003)

El vínculo que existe entre la gestión de recursos humanos y la estrategia es primordial, debido a que ésta fomenta el diseño de estrategias sociales que sirven de apoyo a los planes empresariales.

3.5 Necesidades humanas

Cuando una máquina se descompone, la gente sabe que necesita algo, supone que no triturará una pieza de metal en forma tolerable, quizá necesite aceite, o tal vez se haya soltado una tuerca, lo primero que hace el operador es intentar detectar el problema, después pide ayuda al supervisor y finalmente, éste hace llamar a un mecánico de mantenimiento o a un ingeniero, y así sucesivamente, hasta que se descubre la causa del problema y la máquina es reparada.

Todas las personas que, en este ejemplo, intentaron determinar las causas de la descompostura lo hicieron (o debieron hacerlo) en forma analítica y sobre la base de sus conocimientos acerca de las operaciones y necesidades de la máquina. Habría sido inútil ajustar las tuercas o aceitar los engranes al azar con la esperanza de detectar el problema. Con esta acción habría podido agravarse incluso la descompostura.

Supongamos ahora que el operador de la máquina se “descompone” respondiendo al supervisor en una forma que raya en la insubordinación. El supervisor podría verse tentado a reprender al operador sin analizar la situación, método que, sin embargo, no sería mejor que el de la reparación de la máquina al azar. Al igual que la máquina, el operador se ha descompuesto

por causas definidas quizá relacionadas con sus necesidades, para resolver esta situación, el operador precisa, de atención calificada y profesional. Si tratáramos y mantuviéramos a las personas tan bien como tratamos a máquinas costosas, dispondríamos de trabajadores más productivos (y, por la tanto, más satisfechos).

Lo primero que debemos hacer es planear cuidadosamente, que resultados queremos obtener de nuestros empleados, como queremos que trabajen y detectar anticipadamente cuales pueden ser las fallas que éste puede tener durante el desempeño de sus labores, para tratar de prevenirlas, empezando por identificar las necesidades más importantes para ellos y buscar a través de la gestión de los recursos humanos, como cubrirlas. (Newstrom, 2001)

Capítulo IV:

Conclusiones

La planeación estratégica de recursos humanos, nos brinda alternativas para mejorar el desempeño de nuestros empleados, tales como: la implantación de políticas de capacitación y desarrollo dentro de la empresa, sistemas de remuneración efectivos, programas motivacionales, etc., con la finalidad de que los empleados realicen sus labores con eficiencia y eficacia.

El desempeño laboral de los empleados es de suma importancia en las organizaciones, pues de esto depende que la empresa logre o no sus objetivos trazados.

Cada uno de los trabajadores de las organizaciones tiene necesidades e intereses diferentes y si no se tiene planeado con anticipación como se van satisfacer, puede suceder que no se logre que el empleado desempeñe su labor como realmente se necesita para que la empresa sea lo suficientemente productiva.

La planeación estratégica de recursos humanos, en la actualidad es mayormente utilizada en las grandes empresas, sin embargo, no es un recurso exclusivo de éstas, sería excelente que las PYMES la consideraran como una estrategia real de crecimiento.

Glosario

Ponderar:

Examinar y sopesar con cuidado algún asunto

Ponderó los riesgos antes de iniciar el viaje.

Alabar exageradamente, encarecer

Ponderé en exceso su amistad.

Contrapesar, equilibrar.

Ambigüedad:

Se da cuando en un diccionario o léxico, se permite más de una interpretación para una sola palabra. Ofrece problemas de comprensión al receptor, la única solución es recurrir al contexto o a la situación.

Reingeniería:

Volver a empezar arrancando de nuevo; reingeniería no es hacer más con menos, es con menos dar más al cliente.

Propender:

Inclinarse por alguna cosa, tener tendencia hacia algo.

Competente:

Persona experta o que conoce bien una disciplina o una técnica, o [persona] que tiene capacidad y aptitudes para ocuparse de ella.

Eficiencia:

Uso racional de los recursos con que se cuenta para alcanzar un objetivo predeterminado. A mayor eficiencia menor la cantidad de recursos que se emplearán, logrando mejor optimización y rendimiento.

Gestión:

Acción de administrar.

Cacumen:

Capacidad de comprender.

Detractores:

Persona que se muestra en contra de algo.

BIBLIOGRAFIA

Anastasi Anne, Urbina Susana (2008) Test Psicológicos. [En línea], México DF.

Disponible en:

<http://books.google.com.mx/books?id=FV01zgFuk0cC&pg=PA497&dq=antecedentes++del++desempe%C3%B1o+laboral> [2008,28, de noviembre].

Asociación Americana de Psicología, (2007) Centro de Apoyo de la APA ¿Que rasgos que predicen el desempeño laboral? [En línea]. México. Disponible en:

<http://www.centrodeapoyoapa.org/articulos/pdf.php?id=33>

[2008,25, noviembre]

Belly L Pabló (2007). Reingeniería del capital humano [En línea] Vancouver Canadá. Disponible en:

<http://secretosenred.com/articles/2561/1/REINGENIERIA-DEL-CAPITAL-HUMANO/Page1.html> [2008, 20, Noviembre].

Caldera, M, R. (2008) planeación estratégica de recursos humanos concepto y teoría. [En línea]. México. Disponible en:

<http://www.eumed.net/ce/2008b/ofc.htm> [2008,23,Noviembre]

Chiavenato, I. (2000). Administración de Recursos Humanos. México: McGraw-Hill.

Davis, K. y Newstrom, J. (1999), comportamiento humano en el trabajo.

México: Mc Graw Hill

Dolan, S., Valle, C., Schuller, R. La gestión de recursos humanos preparando profesionales para el siglo XXI. (2ª. Ed.). Mc Graw Hill Ed.

Flores, O, M. (2005). Planeación de recursos humanos [En línea]. México DF.

Disponible en: www.monografias.com/trabajos24/planeacion-recursos/planeacion-recursos.shtml#fuentes [2008,10,Noviembre]

Gestión por competencias (2001) [En línea]. Disponible en:

www.gestiopolis.com/recursos/experto/catsexp/pagans/rh/no10/competencias%20laborales.htm [2008,30, Octubre].

Martínez, N, T. (2005) Gestión del Talento. [En línea]. México. Disponible en:

www.gestiopolis.com/canales5/rrhh/nuevala.htm [2008, 30, Octubre].

Martínez, Q, H. (2003). Gestión por competencias. [En línea]. México.

Disponible en: www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/64/clevol.htm

[2008, 30, octubre].

Mora, V, C (2007). Conceptos y herramientas de administración. México. En

línea]. Disponible en: www.gestiopolis.com/canales8/ger/alcance-del-

[rendimiento-y-desempeno-laboral-en-la-organizacion.htm](http://www.gestiopolis.com/canales8/ger/alcance-del-rendimiento-y-desempeno-laboral-en-la-organizacion.htm) [2008, 30, Octubre]

Naciones Unidas (2003). *Estudio económico de América latina*. [En línea].

CEPAL. Disponible en:

<http://books.google.es/books?id=BdurRKuhikYC&pg=PA106&lpg=PA106&dq=i>

[ndice+desempe%C3%B1o+laboral&source=bl&ots=L3TSZ7JKgl&sig=OjpSjB3J](http://books.google.es/books?id=BdurRKuhikYC&pg=PA106&lpg=PA106&dq=i+ndice+desempe%C3%B1o+laboral&source=bl&ots=L3TSZ7JKgl&sig=OjpSjB3J)

[Lznth5dD9HprNgHwefc&hl=es&sa=X&oi=book_result&resnum=1&ct=result#PP](#)

A108,M1. [2008,28, de noviembre]

Ruiz, A, K. (2008) administración del desempeño [en línea], México. Disponible en:<http://www.monografias.com/trabajos16/administracion-del-desempenio/administracion-del-desempenio.shtml> [2008.14, Octubre]

Werther, W, Davis, K, Administración de personal y recursos humanos. Mc Graw Hill Ed.