

**TRABAJO DE GRADUACIÓN  
ESPECIALIDAD ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS  
INFORME DEL TUTOR**

**Nombre del alumno:** Henderson Alexander Elvira Ruano **Carné:** 17007456

**Valoración sobre el desarrollo de la investigación: metodología, técnicas y fuentes utilizadas:**

El interés de investigación y análisis que el estudiante mantuvo desde el inicio fue alto, presentó los productos a tiempo y mostró entusiasmo por investigar y proponer el desarrollo correcto de la investigación, basada en fuentes confiables vinculadas a procesos innovadores que se enfocaban en la metodología y técnica propuestas por la universidad.

**Comentario preciso y breve sobre el logro de los objetivos del trabajo de graduación:**

Se considera que los objetivos del trabajo de graduación del estudiante fueron alcanzados, debido a que tenía claridad por lo que quería desarrollar y el marco teórico que podía enfocar en todo el proceso de investigación, de esa cuenta es que entrega una investigación bibliográfica bien definida, únicamente se le solicita que verifique la congruencia de redacción de la introducción, comentarios personales y análisis de los resultados, que las conclusiones y recomendaciones tengan el mismo sentido de los objetivos y algunas correcciones que se le indicaron en la plataforma virtual.

**CALIFICACIÓN**

Zona acumulada por avance de investigación durante tutoría:	58.80 puntos
Revisión y aprobación final del Tutor-Metodólogo:	<u>10.20 puntos</u>
Total:	<b>69.00 puntos</b>

**Criterio general que sustenta la aprobación o no de la Investigación**

**Bibliográfica:**

El estudiante cumplió con todas las fases del proceso y entrega de productos establecidos en el cronograma de actividades, además de plantear consultas y propuestas como mejoras para su proyecto, siempre participó en las clases virtuales, por lo que la suscrita da por **APROBADO** el Seminario de Recursos Humanos.

Licda. Flor de Abril Estrada Orantes

**Nombre del Tutor**

**Firma del Tutor**



**Lugar y fecha:** Guatemala 11 de septiembre 2021



La Revolución en la Educación



**UNIVERSIDAD GALILEO**

**FACULTAD DE INGENIERÍA DE SISTEMAS, INFORMÁTICA**

**Y CIENCIAS DE LA COMPUTACIÓN**

**INSTITUTO DE EDUCACIÓN ABIERTA**

**FISICC-IDEA**

**SEMINARIO DE RECURSOS HUMANOS**

**“La Planeación Estratégica de Recursos Humanos en la Efectividad de los Procedimientos del Recurso Humano en las Organizaciones”**

PRESENTADO POR:

**Henderson Alexander Elvira Ruano**

**Carné IDE 17007456**

Previo a optar el grado académico de:

**LICENCIATURA EN TECNOLOGÍA Y ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

Guatemala, 29 de junio 2022

## Índice

	Pagina
<b>1. Introducción.....</b>	<b>1</b>
<b>2. Objetivos.....</b>	<b>3</b>
2.1 Objetivo General .....	3
2.2 Objetivos Específicos.....	3
<b>3. Método .....</b>	<b>4</b>
3.1 Técnica .....	4
<b>4. Marco Teórico .....</b>	<b>5</b>
4.1 Antecedentes .....	5
4.1.1 La Evolución de la Planificación Estratégica.....	6
4.1.2 La Planificación de Recursos Humanos.....	7
4.2 Planeación Estratégica.....	8
4.2.1 Objetivo de la Planeación Estratégica.....	8
4.2.1.1 La Evolución del Pensamiento Estratégico.....	9
4.2.2 Los Tipos de Estrategia en la Planeación Estratégica.....	12
4.2.3 Planeación de Liderazgo y la Estructura Organizacional.....	14
4.2.4 Relación entre Estrategia y Estructura Organizacional.....	16
4.2.5 Perspectiva de la Estrategia.....	18
4.2.5.1 Implementación de la Estrategia.....	18
4.3 Planeación Estratégica de Recursos Humanos.....	20
4.3.1 Modelos operativos de la planificación de Recursos Humanos.....	24
4.3.1.1 Modelo con base en la obtención estimada del producto o servicio.....	24
4.3.1.2 Modelo con base al seguimiento de puesto.....	25
4.3.1.3 Modelo de sustitución de los puestos clave.....	26
4.3.1.4 Modelo con base en el flujo de personal.....	26
4.3.1.5 Modelo de planificación operativa integral.....	27
4.3.2 La Planeación Estratégica y el Recurso Humano en la Organización.....	27
4.3.2.1 Oportunidades y amenazas externas.....	28
4.3.2.2 Fuerzas y debilidades internas.....	28
4.3.2.3 Ejecución del plan.....	29
4.3.3 Factores que intervienen en la Planeación de Recursos Humanos.....	31
4.3.3.1 Ausentismo.....	31
4.3.3.2 Rotación de personal.....	32
4.3.3.2.1 Separación por iniciativa del empleado (renuncia).....	33
4.3.3.2.2 Separación por iniciativa de la organización(despido).....	34
4.3.4 Pronósticos de la demanda de Recursos Humanos.....	34
4.3.4.1 Técnicas de los pronósticos de la demanda de Recursos Humanos Basadas en Tendencias.....	35
4.3.4.1.1 Previsión informada.....	35
4.3.4.1.2 Técnica Delphi.....	35
4.3.4.1.3 Grupo nominal.....	36
4.3.4.1.4 Extrapolación e indexación.....	36
4.3.4.1.5 Análisis de regresión.....	37

4.3.3.2.6 Ratios de personal.....	37
4.3.4.1.7 Ratios de productividad.....	38
4.3.4.2 Técnicas de los pronósticos de la demanda de Recursos Humanos Basadas en Otros Factores.....	38
4.3.4.2.1 Análisis y planeación de presupuestos.....	38
4.3.4.2.2 Nuevas operaciones.....	39
4.3.4.2.3 Modelos por computadora.....	39
4.4 Análisis FODA como Herramienta Fundamental para Conocer el Recurso Humano de la Organización.....	40
4.4.1 Análisis Externo.....	42
4.4.2 Análisis Interno.....	43
4.5 La Planificación Estratégica de Recursos Humanos, una forma efectiva de identificar necesidades de personal.....	44
4.5.1 El Capital Humano Motor de la Organización.....	46
4.6 Indicadores en la Planeación Estratégica de Recursos Humanos.....	48
4.6.1 La Importancia de los Indicadores en la Planeación de Recursos Humanos.....	50
4.6.2 Tipos de Indicadores en el departamento de Recursos Humanos en la identificación y medición del personal.....	52
4.6.2.1 Indicadores estratégicos.....	52
4.6.2.2 Indicadores de gestión.....	53
4.6.2.3 Indicadores del área de selección.....	54
4.6.2.4 Indicadores de formación y desarrollo de las personas.....	55
4.6.2.5 Indicadores de retribución.....	55
4.6.2.6 Indicadores de clima laboral entre las personas.....	56
4.6.3 Los Indicadores de Medición en los Factores Internos y Externos de Recursos Humanos.....	56
4.6.3.1 Índice de rotación.....	58
4.6.3.2 Retención del talento.....	58
4.6.3.3 Capacitación de personal.....	58
4.6.3.4 Tiempo promedio en alcanzar las metas.....	58
4.6.3.5 Tiempo promedio de vacantes no cubiertas.....	59
4.6.3.6 Ausentismo laboral.....	59
4.6.3.7 Accidentes laborales.....	59
4.6.4 Los Indicadores de Medición de Productividad de Recursos Humanos.....	60
4.7 Identificación de las necesidades del personal.....	60
4.7.1 Productividad laboral.....	62
4.7.2 Las técnicas e Instrumentos para mejorar la productividad laboral.....	63
4.7.2.1 12 técnicas de productividad para mejorar productividad laboral en rrhh.....	63
4.7.3 La Eficacia en la Organización a través de la productividad.....	70
4.7.3 Medición en la satisfacción laboral del personal.....	71
4.7.5 Estrategias para la Motivación del personal.....	73
4.7.6. Evaluación del Desempeño y Productividad.....	76
<b>5. Análisis de Resultados.....</b>	<b>79</b>
5.1 Análisis.....	79
<b>6. Palabras Claves.....</b>	<b>85</b>
<b>7. Conclusiones.....</b>	<b>87</b>

<b>8. Recomendaciones</b> .....	<b>88</b>
<b>9. Bibliografía</b> .....	<b>89</b>
9.1 Referencias .....	89
<b>10. Anexos</b> .....	<b>95</b>
10.1 Anexo 1. Fichas Bibliográficas .....	95



## 1. Introducción

La planeación estratégica de recursos humanos en la efectividad se basará en la historia en donde ha surgido las estrategias que utilizarán de una manera coordinada y específica para el cumplimiento de los objetivos planteados para la ejecución de procedimientos que servirán de apoyo para la realización del trabajo del colaborador para la mejora de la productividad laboral como la calidad y satisfacción de vida que puede tener al eliminar cada deficiencia mediante procedimientos que ayudaran a fortalecer cada habilidad y conocimiento del colaborador.

Por lo que la siguiente investigación bibliográfica está basada en la definición de autores que con base a sus criterios e investigaciones han escrito y dado a conocer mediante sus libros el significado de la planeación estratégica de la organización como su efectividad en el departamento de recursos humanos en los procedimientos que se deberán seguir con respecto al recurso humano que la organización necesitara para la ejecución de sus objetivos.

Se dará a conocer la importancia de crear la planeación estratégica como parte esencial en una organización donde se hablará de cómo es una herramienta esencial que ayuda en realizar de manera coordinada en el cumplimiento de metas y objetivos que la organización deberá establecer para el alcance de estos.

Así mismo se dará a conocer como la planeación de recursos humanos ayudará en los procesos de identificación de las necesidades actuales y futuras del recurso humano en la organización con base a los objetivos mediante la captación del personal adecuado para el alcance de los mismos mediante la formación, capacitación y adiestramientos para potenciar las habilidades del personal contratado.

Se abordará sobre el análisis de FODA como herramienta de recursos humanos para la identificación de las gestiones administrativas y productiva del personal para la alineación de

estrategias como herramientas de apoyo para la identificación de las amenazas y oportunidades, como también de las debilidades y fortalezas que se tendrán dentro de la organización con base al personal que se tiene y el que se deberá tener en el futuro ya que también definirá en donde se debe invertir más recursos y tiempo.

Se hablará de la forma efectiva para identificar las necesidades del personal que de forma proactiva puedan prever el futuro y salir adelante con las estrategias que definan el horizonte a seguir en el corto y largo plazo que tendrá que realizar recursos humanos para que el personal por ser el motor más importante en la contribución del logro de los objetivos estratégicos que la organización establecerá.

También se abordará el tema de cómo los indicadores de gestión en el área de recursos humanos logran establecer criterios en los que se puedan tomar como base en el monitoreo y verificación de los procesos en la toma de decisiones que tendrá que hacer la administración para medir el comportamiento y desempeño laboral de acuerdo con los lineamientos establecidos para el cumplimiento y crecimientos de la organización.

Se presentará la forma de como poder identificar las necesidades del personal que se verá reflejada en la planificación de recursos humanos prevé a la demanda y oferta de mano de obra, como el número de trabajadores que requerirá en el futuro con bases a sus capacidades que deberán requerir para la satisfacción de las necesidades de la organización, como también permitirá proyectar y planificar los cambios que se tendrán que realizar de una manera continua en el recurso humano de una forma sistemática en la conducción de los esfuerzos de los objetivos definidos mediante la oferta interna y externa del personal al no contar con estos recursos suficientes para realizar la planificación será un proceso más largo y con poca efectividad para el logro de objetivos.



## 2. Objetivos

### 2.1 Objetivo General

Describir mediante la investigación bibliográfica el proceso que conlleva la planeación estratégica de recursos humanos con respecto a la forma adecuada de identificar de una manera efectiva las necesidades del personal para alcanzar el resultado que requieren las organizaciones

### 2.2 Objetivos Específicos

- Analizar los procesos que conlleva la planeación estratégica de recursos humanos, con respecto a la identificación de problemas del personal de acuerdo con la estructura organizacional que tomara.
- Describir la forma adecuada de identificar de una manera efectiva, los indicadores que ayudaran en el proceso de la planeación estratégica de recursos humanos. en la identificación y medición del personal.
- Identificar las necesidades del personal para alcanzar el resultado que requieren las organizaciones, mediante métodos que permitan evaluar la satisfacción del personal a nivel interno de acuerdo con la misión y visión de la organización, para el alcance de sus resultados.

### 3. Método

El método que será utilizado es el de investigación bibliográfica, este método es el conjunto de técnicas y estrategias que se emplean para localizar, identificar y acceder a aquellos documentos que contienen la información pertinente para la investigación es decir que son aquellos que permitirán al usuario utilizar la información registrada en determinados documentos para llevar a cabo su propia investigación. (López de Prado, 2001)

El método de la investigación bibliográfica ayuda en obtener la información contenida en documentos de forma específica, la cual se van a realizar mediante una secuencia de recolección, selección, clasificación, evaluación de análisis de contenido los cuales se encuentran en materiales empírico impreso y gráfico ya sea de forma física o virtual que ayudaran como fuentes teóricas para la investigación del tema a desarrollar.

#### 3.1 Técnica

La técnica que será utilizada en la investigación bibliográfica será la del fichaje, la cual nos permiten la recopilación y recolección de datos, nos facilita la selección y ordenamiento de la información, la reutilización, actualización, como la organización de un fichero de trabajo, conservar los datos para futuras investigaciones y facilita el manejo y manipulación de datos en el momento de necesitarlos. (Tareas, 2011)

La técnica del fichaje ayudara a tener una recolección y almacenamiento de información que se trabajara mediante fichas la cual tendrán la recopilación más importante que ayudara a facilitar la selección y ordenamiento de la información y será de bajo costo y sobre todo ahorro de tiempo y así mismo al registrar los datos ayudara a la verificación de la información para indicar si es la que se va requerir para el tema a investigar y servirá como un medio de apoyo donde facilitara la toma de notas y observaciones que se consideren importantes.

## 4. Marco Teórico

### 4.1 Antecedentes

- **Historia de Planificación Estratégica.**

La planeación estratégica en la época antigua surge gracias a Sun Tzu, uno de los estrategas más antiguos que ha influido en los conceptos de militares, este pensador no conocía el concepto de la estrategia, pero sí de la ofensiva militar definida como la capacidad que tiene el general para sacar provecho de las circunstancias del entorno a través de sus habilidades sin la aplicación de procedimientos determinados.

La planeación estratégica comenzó en la época del siglo V antes de Cristo mediante la formade sus habilidades estratégicas en la toma de decisiones y que no tenía conocimiento sobre la definición de esta pero sus procedimientos le ayudaban a sacar el máximo provecho contra sus enemigos

El concepto de planeación estratégica también se llevó a cabo en Grecia cuando Sócrates comparaba la actividad de un empresario con las de un general afirmando que en toda misión o actividad quienes la ejecutan deben realizar un plan de acción determinado y emplear los recursos adecuadamente para lograr sus objetivos. (Delgado, 2012)

Se ha considerado que la planeación era como una misión o actividad la cual se realizaría mediante una ejecución basada sobre un plan de acción la cual al emplear los recursos de una forma adecuada esta llegaría obtener una acción eficiente y con ello se lograría alcanzar el objetivo que se propone. Esto se puede lograr si la ejecución tiene bien definido los planes y la formade como la organización va a distribuir los recursos que se tiene para el cumplimiento del objetivo y verificar que cada uno de ellos se realice de la manera correspondiente de acuerdo a la estrategia indicada y con el uso adecuado de las herramientas

#### 4.1.1 La Evolución de la Planificación Estratégica.

La Planificación Estratégica es un concepto que ha evolucionado con el paso del tiempo. El mismo fue utilizado desde las antiguas civilizaciones, pero no era visto desde una perspectiva empresarial sino más bien como herramienta para crear tácticas de guerra. Los primeros en insertar el término estrategia al campo del negocio fueron Von Neuman y Morgenstern en su libro la “teoría del juego”.

Las antiguas civilizaciones tomaban la planeación estratégica como una herramienta que les permitía y ayudaba a realizar de forma más efectivas en sus tácticas de guerra. No es hasta en el año de 1944 que aprovecharon esta técnica para incluirla en el campo del negocio y así darle paso a lo que hoy en día se conoce como planeación estratégica.

Planificación por Taylor y Fayol, estos querían suplantarse el empirismo que había en las empresas por un método científico en donde la planificación fungiera como instrumento de dirección. Taylor se dedica a crear principios de administración científicas durante ese proceso crea cuatro principios elementales: principios de planeación, de preparación, de control y por último de ejecución. Fayol por su parte de lo que es administrar como planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar. Luego a mitad de los años cincuenta comenzaron a surgir técnicas de administración como: presupuesto a largo plazo, control financiero, y la planeación a largo plazo; pero casi finalizada la década los enfoques fueron evolucionando por el desarrollo y el intercambio de experiencias, debido a esto surge lo que conocemos hoy como planeación o planificación estratégica. (Iglesias, 2017)

De esta forma los padres de la administración realizaron métodos como instrumentos de ayuda para la dirección en el cual se fueron enfocados en la planificación y administración. Ya con estas técnicas comenzaron a surgir a mediados de los años 50 los controles, planeaciones y presupuestos lo cual con la

evolución de estos y la experiencia que se iba formando en cada proceso surgió lo que hoy en día se les llaman planeación estratégica.

#### **4.1.2 La Planificación de Recursos Humanos.**

Desde el año 1911 que se reconoce como el de la aparición del primer enfoque científico de la administración, cuando Frederick Taylor comenzó a observar al hombre, la ejecución de las tareas y la medición de las operaciones, como vías para el incremento de la productividad; la administración se ha enriquecido en métodos, conocimientos y técnicas que la han convertido en una ciencia; innumerables escuelas y teorías se han desarrollado; se establecieron las funciones básicas en las estructuras de las organizaciones, donde la de personal, como tendencia estaba presente en la mayoría. La planeación de los recursos humanos y de otras funciones de la organización, son aspectos que también se han incorporado con fuerza en el ámbito empresarial, como vías de lograr ventajas competitivas y prever todos los factores que favorecen o entorpecen el cumplimiento de los objetivos principales de la organización. (Caldera Mejía, 2004)

La planificación de recursos humanos surgió desde los años de 1911 con base a la observación, esto se debe de como el hombre a base de ejecuciones, mediciones, tareas va aumentando las actividades productivas que con ello ayuda a que las organizaciones funcionen bajo una estructura la cual ayudara a favorecer en las ventajas competitivas y al cumplimiento de los objetivos que las organizaciones estipulen ya que la mayor fuerza para que esto se cumpla es gracias al personal. Se puede decir que es un proceso que va identificando las necesidades actuales y futuras del recurso humano el cual debe surgir como un enlace entre la planeación estratégica y la gestión de recursos humanos con el fin de alcanzar los objetivos que fueron implementados por la organización, mediante el aseguramiento de las necesidades del recurso humano mediante planes que ayuden a la satisfacción de los requisitos.

## 4.2 Planeación Estratégica

### 4.2.1 Objetivo de la Planeación Estratégica.

Para Idalberto Chiavenato La planeación estratégica sirve como proceso para ejecutar estrategias de las organizaciones con una finalidad de insertarla al mundo estratégico y principalmente en las organizaciones mundiales, por lo tanto para realizar las necesidades se requieren de procesos estratégicos continuos, que permita obtener una evidencia, ya que a través de estas evidencias las organizaciones planean un desempeño muy favorable en las actividades organizacionales, así de esa manera la estrategia define la estructura tanto para los procesos internos y externos. (SlideShare, 2015)

La planeación estratégica indica que es un proceso que ayuda a la ejecución de estrategias que van relacionados con los objetivos de la organización y estos van se van constantemente para obtener los resultados positivos que se requieren del proceso que se lleva a cabo en las diferentes áreas de acuerdo a las estrategias que estas necesitan para una proyección de largo plazo y que se puedan alcanzar los objetivos con un resultado exitoso.

Para Drucker “la planeación estratégica es el proceso continuo, basado en el conocimiento más amplio posible del futuro, que se emplea para tomar decisiones en el presente, las cuales implican riesgos futuros en razón de los resultados esperados; es organizar las actividades necesarias para poner en práctica las decisiones y para medir, con una reevaluación sistemática, los resultados obtenidos frente a las expectativas que se hayan generado”. Un proceso de planeación estratégica eficaz no debe ser formal y burocrático, sino que debe iniciarse con preguntas tan simples como estas:

¿Cuál es la situación presente de la organización? ¿Cuál es su desempeño con los clientes y frente a los competidores? 2. Si no se aplica cambio alguno, ¿cómo será la organización dentro de

un año? ¿Dentro de dos, cinco o diez años? 3. Si las respuestas a las preguntas anteriores no fueran aceptables, ¿qué decisiones deberían tomar los administradores? ¿Qué riesgos implicarían? (Chiavenato Idalberto, 2016, pág. 27)

El objetivo de la planeación estratégica es la toma de decisiones de acuerdo a lo que sucederá en el futuro y los resultados que las organizaciones esperan según sus estrategias, las cuales con el tiempo se crea los conocimientos para poderlas plantear y ejecutar para evitar el riesgo que estas no se den como se esperaba en el futuro, al ser de manera positivo esto traerá beneficio a la hora de evaluar los resultados de acuerdo a las expectativas que se hayan formulado de acuerdo a las necesidades de la organización en las cuales se podrían basar en las preguntas más frecuentes que se debe hacer antes de iniciar la planeación.

**4.2.1.1 La Evolución del Pensamiento Estratégico;** Según Tarzijan, la historia de la evolución y desarrollo del pensamiento estratégico se puede dividir en cuatro etapas: la primera de ellas está enfocada en la planificación financiera (1920). Esta fase se centra en el presupuesto, en especial el de producción, ventas, inventario y caja y se caracteriza por el cumplimiento o incumplimiento del mismo. Los presupuestos estaban asignados a cada una de las áreas: mercadeo, producción y finanzas, la característica fundamental era que la estrategia se basaba en dichas áreas y no en la visión integradora como ocurre hoy en día. (Castellanos Narciso José Ever, 2014)

La primera etapa de la evolución del pensamiento abarca toda la parte financiera en la que se va a establecer cuál es el presupuesto que se tendrá destinado para el funcionamiento de la organización dividiéndola en las áreas y verificar que se ejecuten de la forma adecuada para que se cumpla con el objetivo planteado, aunque en la actualidad ya no se basan tanto en las áreas si no que lo ven de una manera más integral de acuerdo con la visión que se tenga que alcanzar.

La segunda etapa de la evolución del pensamiento en la formulación de estrategias de una

empresa tiene que ver con la planificación financiera de largo plazo. Esta etapa que comienza aproximadamente en 1950 se basa en la búsqueda de la predicción del futuro a través de situarse en diversos escenarios (optimista, neutral, pesimista). [...] Hasta esta segunda etapa, el pensamiento estratégico estaba orientado, fundamentalmente, por una visión funcional de la empresa, en que se analizaban individualmente sus diversas áreas, y a partir de dicho análisis funcional se buscaba obtener respuestas más globales para las necesidades de la empresa. (Castellanos Narciso José Ever, 2014)

En esta etapa la misión de la organización es centrarse a ver cuál es la situación que presenta cada área, cuáles son las necesidades que se posee, como se puede realizar estrategias que ayuden a las funciones del financiamiento de largo plazo y sobre todo poder cubrir cada una de las necesidades que se presente con el único fin de alcanzar los objetivos y metas establecidas en la organización.

La tercera etapa se caracteriza por tener una visión más global de la estrategia unificando cada una de las áreas empresariales. Lo anterior se visualiza con las investigaciones realizadas al respecto por Peter Drucker, Kenneth Andrews, Alfred Chandler e Igor Ansoff quienes ven la necesidad de formular la estrategia de una manera más articulada y dinámica, unificando las ideas individuales para cada una de las áreas funcionales relacionándolas con el medio ambiente competitivo donde se desenvuelven. Las características fundamentales de esta tercera etapa son la visualización de la empresa desde una manera global, el análisis del mercado y de los competidores que enfrenta. (Castellanos Narciso José Ever, 2014)

En esta etapa no se va a visualizar si no que se va a trabajar de manera más integral o de una forma más global la visión de las estrategias de manera que esta vaya abarcando todas las áreas involucradas de acuerdo al entorno que lo rodea y sobre todo con los competidores que tendrá que



competir de manera que cada área funcione con lo relacionado a su entorno para sacar a flote la organización.

La cuarta etapa del pensamiento estratégico se caracteriza por enfocarse en el aprendizaje organizacional y el análisis del entorno de los negocios. Esta etapa nos dice que la formulación de la estrategia comienza con el análisis del entorno de la empresa desde el punto de vista de debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas, evaluando la preparación de la empresa para competir en el mercado y a partir de ello, se define como estrategia qué hacer con el negocio y qué empresa se desea tener en el futuro apoyándose en la misión, los objetivos estratégicos, la correcta definición de una ventaja competitiva y los planes de acción que a la postre sirven de sustento para el proceso de formulación de estrategias. Los autores más representativos en esta cuarta etapa son: Peter Drucker, Kenneth Andrews (autor de la Matriz FODA: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas) Igor Ansoff, Alfred Chandler y Michael Porter, (Castellanos Narciso José Ever, 2014)

En esta última etapa se realiza de una forma más analítica esta se va a desarrollar de acuerdo a los aprendizajes que dieron en el proceso mediante los análisis que se tuvieron que encontrar mediante el manejo del FODA con respecto a la organización para prepararla ante cualquier situación que se pueda presentar en el ámbito del mercado en el que se encuentre y se establecerán las estrategias que se tendrán poner en práctica para alcanzar los objetivos sin perder de vista la misión de la organización que ayudara a ser una empresa competitiva tanto en el presente como en el futuro para tener en cuenta que las estrategias se van a establecer o bien a fortalecer de acuerdo a la posición que se encuentre en el mercado o de acuerdo a la implementación de programas que se tengan y también conforme las tareas y coordinación de iniciativas que comuniquen las prioridades para dar el seguimiento correspondiente.

#### **4.2.2 Los Tipos de Estrategia en la Planeación Estratégica.**

Las estrategias de integración buscan controlar o adquirir el dominio de los distribuidores, de los proveedores o de la competencia; por lo cual existen tres tipos de estrategias de integración las cuales son: Integración vertical hacia adelante, integración vertical hacia atrás, integración horizontal. (Martínez Sánchez, 2009)

Su función es colaborar con la organización para tener un mayor control y con ello fortalecerá el poder de la negociación ante sus competidores y distribuidores ya que cada día en el mercado laboral se encontrará con más competencia y cambios que se generaran en el mercado para ello se tiene que tomar la mejor decisión de integración y selección de capacidad adecuada para poder cubrir las necesidades que requiera la organización.

La penetración en el mercado, el desarrollo y el desarrollo del producto, se conocen como Estrategias Intensivas, porque requieren un esfuerzo intenso para mejorar la posición competitiva de la empresa con los productos existentes: penetración en el mercado, desarrollo del mercado, desarrollo del producto. (Martínez Sánchez, 2009)

Con estas estrategias se podrá establecer las debilidades que posee la organización y las oportunidades que se tienen en el exterior que puedan ser de beneficio para la organización para tener claro estos dos puntos se establecerán las estrategias que la alta gerencia tendrá que tomar de acuerdo a la identificación de las debilidades y oportunidades con ello se tendría mejor las deficiencias que se encontraron para mejorar o mantenerse dentro del mercado existente.

La estrategia de diversificación se da cuando la organización diversifica la cartera de productos y servicios que es capaz de ofrecer. En términos generales, las estrategias de diversificación están perdiendo su popularidad porque las organizaciones tienen cada vez más problemas para administrar las actividades de negocios diversos. Hay tres tipos de estrategia:

diversificación concentra, diversificación horizontal, diversificación conglomerada. (Martínez Sánchez, 2009)

Estas se van a emplear en la organización en la reestructura o bien en una nueva línea del negocio, el cual debe estar enfocado y desarrollado en los productos y servicios que ya se tienen o bien abrirse mercado a nuevos consumidores adecuándose a las necesidades o deseos que estos tengan para poder expandirse y alcanzar un mayor crecimiento en el mercado.

Las estrategias defensivas surgen cuando existe la necesidad de resguardar los activos de la empresa, los mercados, clientes y proveedores. Entre las estrategias defensivas se encuentra: empresa de riesgo compartido (Joint Venture), encogimiento, desinversión, liquidación.

Estas estrategias permitirán que la organización se enfoque directamente a protegerse de las áreas más débiles que presenta ante el mercado y que sus competidores podrían atacar para obtener mayor beneficio por lo cual se deberán establecer estrategias para el fortalecimiento de estos y así evitar que la competencia entre invadir el mercado que ya se tiene cubierto.

Michael Porter (1982) identificó tres estrategias genéricas que podían usarse individualmente o en conjunto, para crear en el largo plazo esa posición defendible que sobrepasara el desempeño de los competidores en una industria. Esas tres estrategias genéricas fueron: El liderazgo general en costos, la diferenciación, el enfoque. (Martínez Sánchez, 2009)

Las tres estrategias que el autor indica son el liderazgo global en costos, diferenciación y enfoque o concentración que serán de herramienta útil a la organización para poder hacer frente a la competencia que se tenga en el mercado para obtener ventajas competitivas sostenibles que ayudarán a poder superar la competencia y mantenerse en el mercado como la mejor organización de acuerdo con el servicio o producto que se ofrezca al cliente.

### 4.2.3 Planeación de Liderazgo y la Estructura Organizacional.

La forma en que una organización es estructurada y el liderazgo en su lugar sobre la organización determinará la cultura, el éxito y la satisfacción de la organización. El liderazgo es responsable de analizar y desarrollar continuamente la eficacia y la capacidad de satisfacer las necesidades de sus miembros. Cuando el liderazgo juega un papel activo en el desarrollo de la organización, produce una cultura corporativa positiva, empleados motivados y la capacidad de cambiar y crecer como organización. (Papa, 2018)

El liderazgo lo va a tomar la persona o personas que ejercen autoridad sobre un grupo de personas y de acuerdo con las jerarquías podría ser el jefe del área o bien el gerente o director de la empresa, mientras que la estructura organizacional se enfocaría en las políticas y las normas culturales que se deberán de aplicar dentro de la organización

El liderazgo puede estructurarse en tres formas: autocrático, democrático y de libre reinado. El liderazgo autocrático es el estilo de liderazgo donde un líder tiene toda la autoridad para tomar decisiones, como un capataz en una obra de construcción. El liderazgo democrático impulsa a los subordinados a participar en el proceso de toma de decisiones. Este estilo anima a todos los participantes a tomar parte en la solución y a entrar en una tormenta de ideas para mejorar la eficacia de la organización. El liderazgo de libre reinado le da una misión a un grupo particular de personas y les permite gobernar y completar la tarea por su cuenta. (Papa, 2018)

De acuerdo al liderazgo que se vaya a estructurar en la organización se deberá tomar el que más beneficio tenga para la satisfacción del cliente interno en este caso sería el empleado al tomar el liderazgo autocrático se le debe indicar al subordinado en forma clara y precisa cual es la función que ejercerá en la organización de acuerdo a su puesto de trabajo y que se espera de ellos, el liderazgo democrático va ayudar a crear un entusiasmo entre los trabajadores y esto ayudara a la participación del todo el grupo en la toma de decisiones y el liderazgo de libre reinado es confiar en el grupo que se tenga que va a tomar la mejor

decisión de acuerdo a la situación que se dé.

Las organizaciones se clasifican en dos tipos de estructuras: verticales y horizontales. Las estructuras verticales operan en una estricta jerarquía donde el liderazgo comunica una directriz y se espera que sea seguida sin preguntas ni investigación. Esto se ve en las organizaciones militares donde un comandante puede dar una orden y los subordinados responden inmediatamente a la orden. Las organizaciones horizontales también se denominan "organizaciones planas" debido a que proporcionan una igualdad de oportunidades para todos los miembros para expresar sus opciones y proporcionar retroalimentación. La mayoría de las empresas operan en este modelo, proporcionando una oportunidad para que cada empleado pueda dar su opinión.

Al definir la estructura que se quiere tener dentro de la organización se debe estar claro sobre la diferencia de este tipo de estructura y de cómo va a beneficiar o perjudicar a los colaboradores si se obtiene una estructura vertical se estaría someter al trabajador a seguir ordenes sin poder tomar en cuenta la opinión que en determinado momento podría ser de beneficio para la organización al llevar una estructura horizontal y es la que la mayoría de las organizaciones optan ya que les da el beneficio a sus empleadores de poder tener la oportunidad para poder expresar sus ideas y así poder alcanzar ventajas y sobre todo que el personal se sienta a gusto y sienta que es parte de la organización.

El tipo de liderazgo tiene un efecto directo en la estructura organizativa. Por ejemplo, si el estilo de liderazgo es autocrático, la estructura organizativa será diseñada para minimizar comentarios y aportes. Si el estilo de liderazgo es democrático, se desarrollará una "política de puertas abiertas" y la mayoría de las decisiones se realizarán mediante la consulta a los empleados de antemano. (Papa, 2018)

Al poder decidir que liderazgo se tendrá dentro de la organización siempre se deberá tener presente cual es el que más beneficiara para alcanzar los objetivos de acuerdo a que los empleados se sientan de una manera identificados con la organización y comprometidos, sobre todo se debe tener en cuenta que estructura organizacional es la que se tiene y sobre todo a que se dedica la organización.

#### **4.2.4 Relación entre Estrategia y Estructura Organizacional.**

Considerando la práctica y experiencia que le precediera, el profesor Rogelio Gárciga ofrece una definición donde se destacan con precisión los tres atributos relevantes de la estrategia:

a) La estrategia es el producto de un conjunto de acciones lógicas y creativas aplicables que conducen a la formulación de objetivos amplios. b) De políticas principales y de asignación de recursos para lograr las metas trascendentales de una organización. c) En la búsqueda de una mejor posición competitiva y una respuesta más coherente ante el entorno actual y futuro. “Las estrategias constituyen el cómo alcanzar los objetivos” (Gárciga, 1999), precisa ese autor. (Cuesta Santos, 2010, pág. 3)

La relación entre estrategia y estructura organizacional indica que las estrategias se verán basadas de acuerdo con las políticas y asignación de recursos que la organización establezca con el fin de alcanzar el objetivo planteado las cuales deben ser de una manera lógica y que sean accesibles de aplicar con ello ayudara a que la organización logre establecerse de forma competitiva de acuerdo al mercado que se desea abarcar.

Una estructura organizacional define el modo en que se dividen, agrupan y coordinan los trabajos de las actividades. Hay seis elementos clave que los directivos necesitan atender cuando diseñen la estructura de su organización: especialización del trabajo, departamentalización, cadena de mando, extensión del control, centralización y descentralización, y formalización. (Stephen P

.Robbins, 2009, pág. 518)

Estructura organizacional es un sistema utilizado para definir una jerarquía dentro de una organización. Identifica cada puesto, su función y dónde se reporta dentro de la organización. Esta estructura se desarrolla para establecer cómo opera una organización y ayudar a lograr las metas para permitir un crecimiento futuro. La estructura se ilustra utilizando una tabla organizacional.

Al definir la estructura organizacional se debe definir bien la estructura del puesto de acuerdo a las tareas y responsabilidades que el colaborador tendrá, así como los resultados que se esperan obtener del desempeño laboral el cual ayudara a evitar obstáculos a la hora de ejercer su actividad laboral este ayudara que se pueda cumplir con los objetivos y metas que se establezcan dentro de la organización.

Kast & Rosenzweig (1974), definen a la estructura como el patrón establecido de relaciones entre los componentes o partes de la organización. No obstante, la estructura de un sistema social no es visible de la misma manera que en un sistema biológico o mecánico. No puede ser vista, pero se infiere de las operaciones reales y el comportamiento de la empresa. (Brume González, 2019, pág. 8)

Ellos definen la estructurar como un subsistema de acuerdo con el ambiente en que se mueve la organización y que no están muy establecidos y los cuales se mueven por la integración del personal los cuales están influenciados de acuerdo al entorno en que la organización se mueve dentro del mercado.

Muchos consideran que naturalmente, la estrategia: primero debo decidir a dónde ir y cómo llegar, y después he de tener una organización que garantice que llegaremos allí donde nos habíamos propuesto. Pero la mayoría de las veces la organización actual es la que lógicamente participa en el diseño de la nueva estrategia y sin darnos cuenta, antepone la estructura actual

a la estrategia futura. (Brume González, 2019, pág. 8)

Se debe tener bien claro cuál es el objetivo que quiere alcanzar la organización para poder establecer que estrategias son las que se van a tomar para que esto sea posible y sobre todo sobre que estructura organizacional se va a mover para que estas puedan funcionar y obtener el beneficio que se espera.

#### **4.2.5 Perspectiva de la Estrategia.**

La perspectiva de las opciones estratégicas, que va un paso más adelante, propone que no sólo las organizaciones se adaptan a un ambiente cambiante; sino que también tienen la oportunidad y el poder para rediseñar su propio ambiente. La investigación que apoya esta perspectiva indica que las decisiones de la administración de una empresa ejercen por lo menos un efecto tan grande en su desempeño como lo hacen los factores industriales generales. Debido a la importancia que concede a los administradores que toman decisiones estratégicas racionales, esta perspectiva es la que domina en la administración estratégica. Su argumento de que la adaptación es un proceso dinámico concuerda con el enfoque de la teoría de aprendizaje organización que sostiene que una organización se adapta de manera defensiva a un ambiente cambiante y utiliza sus conocimientos con un estilo ofensivo para encajar mejor en él. (Wheelen Thomas L., 2007, pág. 9)

Ellos se basan a que la perspectiva estratégica debe de estar enfocadas en el ambiente en que se mueve la organización con una visión futura que este adaptada a cambios y que esta se pueda estructurar en el futuro en el ámbito en que se mueve esto dependerá mucho de cómo el administrador vaya analice las decisiones estratégicas en el mercado y como las pueda establecer de manera que tenga el resultado que se requiere dentro de la organización.

##### **4.2.5.1 Implementación de la Estrategia.**

La implementación de la estrategia la suma total de actividades y opciones requeridas para



ejecutar un plan estratégico. Es el proceso por medio del cual los objetivos, las estrategias y las políticas se ejecutan a través del desarrollo de programas, presupuestos y procedimientos. Aunque la implementación se contempla generalmente después de que la estrategia ha sido formulada, constituye una parte clave de la administración estratégica. Por ello, su formulación e implementación se deben considerar como los dos lados de la misma moneda.

Al realizar la implementación de la estrategia se debe conocer las políticas y objetivos de la empresa para poder emplearlas las cuales deben de ser diseñadas de acuerdo al programa y procedimiento y los recursos que se tengan y deben estar íntegramente integradas y formuladas para poder alcanzar el objetivo que se ha propuesto.

Para iniciar el proceso de implementación, los diseñadores de la estrategia deben tomar en cuenta estas cuestiones: *¿Quiénes* son las personas que ejecutarán el plan estratégico?, *¿Qué* se debe hacer para alinear las operaciones de la empresa con la nueva dirección deseada?

*¿Cómo* trabajarán todos juntos para hacer lo que se requiere? (Wheelen Thomas L., 2007, pág. 215)

Una vez que se ha completado el proceso de planeación estratégica, se debe poner en marcha la estrategia. Algunos argumentan que la implantación de la estrategia es la parte más difícil e importante de la administración estratégica. Sin importar qué tan creativo sea y qué tan bien formulado esté el plan estratégico, la organización no se beneficiará si se implanta de manera incorrecta. Poner en marcha las estrategias requiere de cambios en el comportamiento de la organización, los cuales se pueden conseguir mediante la modificación de una o más dimensiones organizacionales, incluyendo las habilidades de liderazgo de la administración, la estructura organizacional, los sistemas de información y de control, la tecnología de la producción y los recursos humanos. (Wayne, 2010, pág. 106)

Al momento que la organización desea iniciar con la implementación de sus estrategias debe tener muy en cuenta hacia donde se quiere llevar la ejecución, como se va implementar con el personal y quien la va dirigir para ello se debe tener muy en cuenta cual fue la planeación que se planteó para empezar a ejecutar la estrategia la cual debe estar bien diseñada para que tenga el efecto que se busca hay que tomar en cuenta todas las habilidades y liderazgos que se pueden tener en el área administrativa para que esta marche de la forma adecuada.

### **4.3 Planeación Estratégica de Recursos Humanos**

Uno de los aspectos más importantes de la Planificación de RH es la alineación de la función de la administración de recursos humanos (ARH) con la estrategia organizacional. Se precisa de traducir los objetivos y las estrategias de la organización a objetivos y estrategias de la ARH, mediante la planificación estratégica de RH. La planificación estratégica de RH debe formar parte integrante de la planificación estratégica de la organización. Casi siempre, la primera busca una forma de integrar la función de la ARH a los objetivos globales de la empresa. A toda estrategia organizacional determinada corresponde una planificación estratégica de RH, perfectamente integrada e involucrada. (Chiavenato, 2008, pág. 78)

Para poder ejecutar de la mejor manera la planeación en recursos humanos se debe iniciar con establecer de manera adecuada las funciones que tendrá la administración de recursos humanos, así como tener bien identificadas las estrategias que la organización necesita ya que la planeación estratégica de recursos humanos debe de ir de forma coherente con la planificación estratégica que la organización tenga de acuerdo que estas vayan por la misma vía.

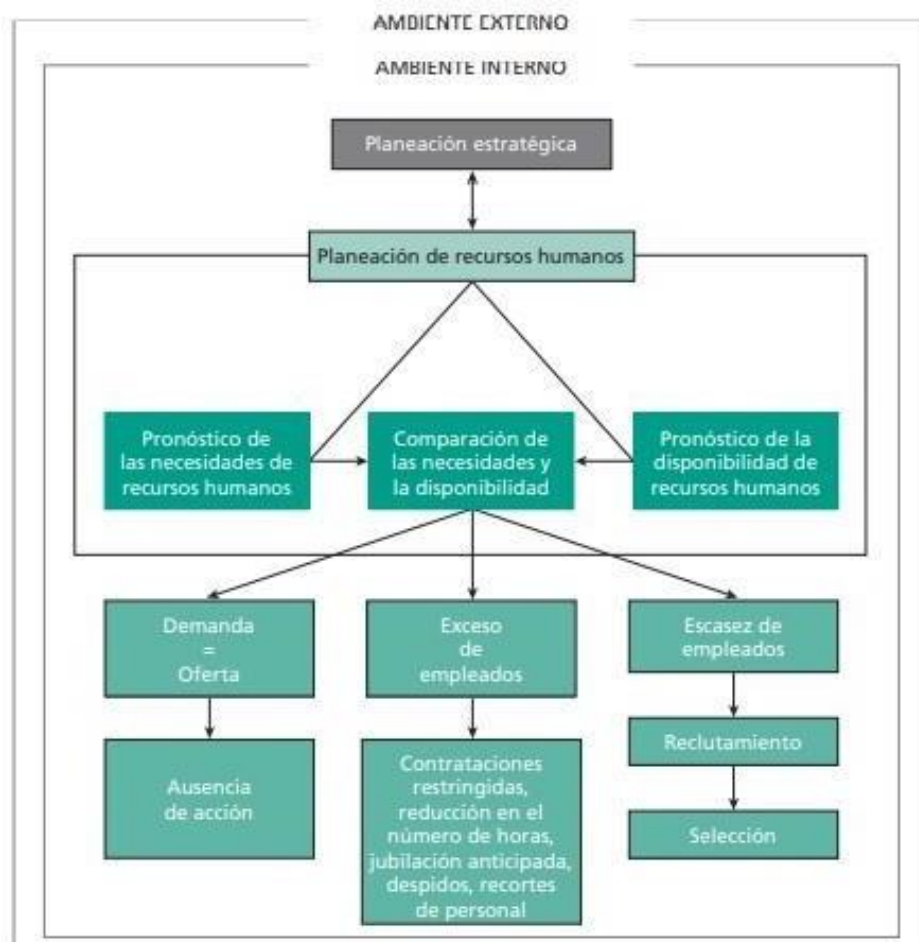
Recursos humanos en la fase de implantación de la planeación estratégica, la consideración de los recursos humanos es extremadamente importante. Las funciones de recursos humanos se deben alinear de forma adecuada para implantar con éxito un plan estratégico RH será un punto

central para la comprensión del futuro de un activo de importancia creciente para la organización: la capacidad intelectual y productiva de su fuerza de trabajo.

El área de recursos humanos es fundamental al inicio de una planificación de estrategias ya que recursos humanos juega un papel esencial porque al momento de distribuir en forma adecuada as estrategias ayudara a que la organización pueda expandirse en la producción y poder elevar la capacidad intelectual.

La planeación de recursos humanos (PRH) es el proceso sistemático para hacer coincidir la oferta interna y externa de personas con la apertura de puestos que se anticipa en la organización durante un periodo específico. Matthew Schuyler, jefe de recursos humanos de Capital One explica: “La clave para una planeación estratégica de recursos humanos es empezar con la visión a largo plazo de la organización y sus metas futuras de negocios, y trabajar a partir de ahí. Si el área de RH logra hablar acerca de la planeación de la fuerza de trabajo y de ahorros en costos en términos de negocios sensibles y en el lenguaje pragmático de los negocios, será como música para los oídos de los líderes de la empresa”. (Wayne, 2010, pág. 106)

La planeación de recursos humanos es un proceso que las organizaciones realizan mediante una identificación de requerimiento que se tendrán en un futuro del personal las cuales se van a diseñar en el momento que se realice las estrategias que sean adecuadas para la satisfacción de las necesidades en las cuales se deben partir de la situación actual por la que está la organización.



1

Figura 1 El Proceso de Planeación Estratégica de Recursos H

En esta ilustración se indica de que forma la planeación de recursos humanos debe implementarse en la organización, en el cual depende de la planificación estratégica que la organización ya adopto con las estrategias el cual se debe tomar en cuenta a la hora de realizar la planeación de recursos humanos.

La planeación de los recursos humanos tiene dos componentes: las necesidades y la disponibilidad las cuales son: pronóstico de necesidades y pronóstico de disponibilidad.

<sup>1</sup> Figura 1: Administración de Recursos Humanos R. Wayne Mondy, Pág. 107

Pronóstico de necesidades implica la determinación del número, las habilidades y la ubicación de los empleados que la organización necesitará en el futuro para alcanzar sus metas. Estas proyecciones reflejarán varios factores, como los planes de producción y los cambios en la productividad. La determinación de si la empresa será capaz de conseguirlos empleados con las habilidades necesarias, y a partir de qué fuentes, se denomina

En este pronóstico el departamento de recursos humanos va a indicar todas esas cualidades, habilidades, conocimientos y experiencia que los colaboradores deben de poseer en un futuro para cubrir la plaza que se encuentre disponible de manera de que no afecte de una forma considerable a las estrategias establecidas de la organización y que esta continúe con el mismo ritmo de trabajo y que no afecte el cambio que se realice.

- Pronóstico de disponibilidad

Para pronosticar la disponibilidad, el gerente de recursos humanos contempla tanto las fuentes internas (los empleados actuales) como las fuentes externas (el mercado laboral). Cuando la empresa ha analizado sus necesidades en cuanto a empleados y la disponibilidad de éstos, podrá determinar si tiene un exceso o una escasez de personal. (Wayne, 2010, pág. 107)

En este pronóstico se puede establecer si se cuenta con la cifra adecuado de colaboradores o hace falta cubrir alguna área o se tendrá en algún momento personal de más dentro de la organización y verificar si están en el área que realmente les corresponde de acuerdo con sus habilidades, conocimientos y experiencia laboral. Y al momento de que haya una vacante el gerente de recursos humanos debe buscar primero entre sus fuentes internas si hay algún colaborador que cumpla con los requerimientos que se quiere para poder cubrir la plaza o se tendrá que buscar entre las fuentes externas al colaborador adecuado para dicha plaza.

### **4.3.1 Modelos operativos de la planificación de Recursos Humanos.**

Casi siempre las organizaciones utilizan los modelos operativos para planificar la ARH. Se trata de modelos cuantitativos y simples, con base en experiencias anteriores, fundados en datos estadísticos o en hechos pasados. Por lo general se restringen al nivel operativo de la organización. Existen varios modelos operativos para la planificación de RH. Algunos son genéricos y abarcan a toda la organización, mientras que otros son específicos para ciertos niveles o unidades

los cuales son:

1. Modelo con base en la obtención estimada del producto o servicio
2. Modelo con base en el seguimiento de los puestos
3. Modelo de sustitución de los puestos clave
4. Modelo con base en el flujo de personal
5. Modelo de planificación operativa integral

Los modelos operativos funcionan como esquemas cuantitativos y numérico en algunos casos ven a colaboradores como si fueran personas de activo tangible y dejan a un lado todos esos conocimientos, habilidades, las competencias, las virtudes, comportamiento y solo se van a enfocar en el colaborador como un número más el cual se deben de retener dentro de la organización.

**4.3.1.1 Modelo con base en la obtención estimada del producto o servicio;** Parte de que el personal necesario es una variable que depende de la producción estimada del producto (si es una industria) o del servicio (si es una organización no industrial). La relación entre las dos variables —número de empleados y producción de producto/servicio— depende de la influencia de variaciones en la productividad, la tecnología, la disponibilidad interna y externa de recursos financieros y la disponibilidad de personas en la organización.

Este modelo está orientado al nivel operativos que tiene la organización ya que indica el personal que tiene que ver necesario con base a la producción estimada que abra del producto o servicio, es decir que esto va a variar de acuerdo a los diversos factores que se van a tener en el camino en los que se pueden mencionar el uso de tecnología, disponibilidad interna y externa que haya de los recursos financieros.

**4.3.1.2 Modelo con base al seguimiento de puesto;** También se restringe al nivel operativo de la organización. Es el modelo de planificación de personal operativo que utilizan empresas de gran tamaño, como Standard Oil. El modelo consiste en:

- a) Escoger un factor estratégico (como el nivel de ventas, el volumen de producción, el plan de expansión) cuyas variaciones afectan proporcionalmente al personal que se necesitará.
- b) Establecer los niveles históricos (pasado) y futuro para cada factor estratégico.
- c) Determinar los niveles históricos de la fuerza de trabajo para cada unidad.
- d) Proyectar los niveles futuros de la fuerza de trabajo para cada unidad, por medio de la correlación con la proyección de los niveles (históricos y futuros) del factor estratégico correspondiente.

En este modelo también va sobre el nivel operativo de la organización en que se utilice las estrategias la cual va a afectar en el personal que se necesitaría como en las variaciones del nivel de ventas, el volumen que se realizará en la producción los cuales se podrá verificar de acuerdo al historial que se tenga de producciones anteriores al tomar en cuenta las que se tendrán en un futuro, es establecer niveles históricos que ayudaran en un futuro para la proyección de la fuerza de trabajo que se debe tener en cuenta en cada área o unidad de la organización.

**4.3.1.3 Modelo de sustitución de los puestos clave;** Es un modelo que recibe el nombre de mapas de sustitución u organigramas de carreras (llamado también grafica de reemplazo) para la planificación de empleados. Se trata de una representación visual de quién sustituiría a quién ante la eventualidad. Para montar el sistema se requiere de un organigrama con información provista por el sistema de información administrativa.

En el modelo de sustitución de los puestos clave se debe tener en cuenta el organigrama que tiene la organización con que personal se cuenta de acuerdo con los puestos que desempeña el cual ayudará a establecer si en algún determinado momento debe sustituir a una persona este cuenta con las capacidades que se requiere en el puesto.

**4.3.1.4 Modelo con base en el flujo de personal;** Es un modelo que hace un mapa de flujo de las personas en el interior, a través y hacia fuera de la organización. El análisis histórico del movimiento de entradas, salidas, promociones y transferencias internas de colaboradores permite predecir al corto plazo el personal que necesitará la organización, si no hubiera cambios en el contexto. Se trata de un modelo vegetativo y conservador, de naturaleza contable y cuantitativa, propio de organizaciones estables y sin planes de expansión, en las cuales la preocupación es dar continuidad al quehacer diario.

En este modelo es tener una base de datos del movimiento del personal que ha habido dentro de la organización, así como entradas y salidas y a su vez llevar un resumen del personal que se ha ascendido en las promociones, etc. esto también ayudara a predecir en un determinado tiempo si es necesario el contratar a más personal ya que realmente su función de este modelo es tener una base de datos en la que nos indique de forma contable el personal que se tiene y el que se hubo en un periodo de acuerdo a las actividades que la empresa realizo y que eta por realizar para tener las plazas adecuadas en el momento que se requiera..



**4.3.1.5 Modelo de planificación operativa integral;** Desde el punto de vista del flujo interno, la planificación operativa integral toma en cuenta la composición cambiante de la fuerza de trabajo de la organización sigue las entradas y las salidas de personas, así como sus movimientos dentro de la organización. En la práctica, el modelo integral es sistémico, y un poco más incluyente, de la planificación operativa del personal que permite un diagnóstico razonable para la toma de decisiones respecto a la fuerza de trabajo. No obstante, la mayoría de los modelos operativos anteriores funcionan como esquemas cuantitativos y numéricos, tratan a las personas como activos tangibles y dejan de lado aspectos intangibles importantes como las habilidades, los conocimientos, las competencias, las actitudes, los comportamientos, etc.

Este sistema ve al personal como activo tangible, en el cual no se enfoca en los conocimientos o habilidades que puede tener el colaborador si no que lo ve como una cantidad que es necesaria que se conserve dentro de la institución ya que lo ve todo de una forma cuantitativa y numérica.

#### **4.3.2 La Planeación Estratégica y el Recurso Humano en la Organización.**

La planeación estratégica dentro de una empresa, hace referencia a la misión, objetivos, metas, productos a comercializar y planes de mercadotecnia a realizar, es decir, todo el proceso que permite a una compañía establecerse dentro de un mercado y ser la mejor. Sin embargo, este concepto también tiene cabida dentro del estudio de los Recursos Humanos (R.H.). (Salinas, 2000)

La planeación estratégica se basa en todo lo referente a la organización como es cumplir con sus objetivos, metas, velar por el cumplimiento de la misión que esto ayudara a la organización a postularse dentro de las mejores del mercado que es lo que todo gerente busca conseguir y el recurso humano es la ayuda que se necesita para que todas estas aplicaciones se den de forma efectiva y eficiente para el cumplimiento de estas.

Existen tres formas en que el departamento de R.H. puede apoyar a la gerencia para formular y ejecutar una planeación estratégica:

1. Oportunidades y amenazas externas
2. Fuerzas y debilidades internas
3. Ejecución del plan

**4.3.2.1 Oportunidades y amenazas externas;** La administración de R.H. puede dar información acerca de cómo se está manejando la mano de obra en la competencia, cuáles son sus planes de remuneración, sus estrategias para un mejor posicionamiento, etc. Además, entrega información sobre legislación laboral, seguros, planes de salud, etc. En este punto, la gerencia determina qué proyectos podrían imitarse o cuáles no tener en cuenta en la propia empresa.

El departamento encargado de brindar toda la información de cómo se va a realizar el funcionamiento de los colaboradores dentro de la organización es la administración de recursos humanos el cual indica los beneficios que va a tener el colaborador y así mismo indicar cuál es el proyecto que se realizara y las estrategias que mejor se acomoden de acuerdo al posicionamiento que se le quiere dar a la empresa en el mercado.

**4.3.2.2 Fuerzas y debilidades internas;** Si la gerencia desea implantar una estrategia y los empleados no están correctamente capacitados, seguro que esta no funcionará. Antes de tomar cualquier decisión, la gerencia, ayuda a establecer si los empleados pueden cumplir a cabalidad con las tareas que van a ser asignadas. Además, es de gran ayuda para la gerencia, saber cómo es el clima laboral al interior de la organización para determinar si se están cumpliendo los objetivos de la compañía.

Se debe evaluar cuales son las debilidades y ventajas con que cuenta la empresa mediante

la mano de obra y así mismo verificar el clima laboral del empleado esto con el fin de que se implante la estrategia el personal esté capacitado y así poder alcanzar el logro que se determinó de no estar capacitados no funcionará la estrategia y sobre todo no se alcanzará el objetivo establecido.

**4.3.2.3 Ejecución del plan;** La administración de R.H. debe participar fuertemente en la ejecución del plan estratégico de la compañía de personal, por ejemplo, podría dar pautas importantes si existen políticas de reducción de trabajadores, incentivos por desempeño, capacitación a los empleados, etc. Además, cabe recordar que el fin y el propósito fundamental de una compañía es satisfacer al cliente y por tal razón tener empleados comprometidos 100% con una organización, que nunca descuiden al consumidor, es papel primordial para la gerencia de R.H. (Salinas, 2000)

Al momento de realizar el plan estratégico la administración de recursos humanos debe de participar ya que es el encargado de verificar los beneficios que se le dará al colaborador con el propósito de satisfacer tanto al cliente interno como externo y tener siempre presente que para una organización funcione y este en la posición que se requiere en el mercado se lograra mediante el esfuerzo que realizara el colaborador y para ello se debe de tener a los colaboradores comprometidos con la organización..

El plan estratégico y la administración de recursos humanos es importante porque orienta a las organizaciones y define el camino que los colaboradores y las diferentes áreas deben seguir para que la organización siga creciendo. Realmente lo que se ha aprendido es que la planeación estratégica y la administración de recursos humanos si sucede cuando hay mucha claridad hacia dónde va a la organización. Algo muy importante es que todo colaborador clave de una empresa debe saber claramente hacia dónde va la organización es decir hacia el futuro porque lamentablemente en culturas como México y Latinoamérica muchas veces los negocios y las

empresas solamente van viviendo el día a día y se olvidan de planear el futuro. La planeación estratégica y la administración de recursos humanos a lo que nos ayuda es a tener claramente los proyectos, las acciones que tenemos que hacer para ir asegurando la expansión y el crecimiento del negocio. Es importante destacar que el universo siempre está en continuo cambio y este cambio le permite que se expanda y este en un crecimiento constante eso es lo mismo que una organización debiera de tener. (Click, 2017)

La importancia de la planeación estratégica y la administración de recursos humanos es que al momento de que se establezcan los objetivos y estrategias se debe tener claro hacia donde se quiere llegar y así mismo definir el camino que nuestros colaboradores deben de tener para que esto se cumpla y así la organización abarca en el mercado el propósito establecido de acuerdo a la planeación estratégica la cual debe estar sujeta a cambios de acuerdo a la expansión y al crecimiento constante que se tendrá en el mercado y con la competencia.

Siempre se ha visto que el plan estratégico y la administración de recursos humanos debe de venir solamente de la dirección y de ahí nada más poner al azar los proyectos que cada departamento debe de hacer. Lo que se sugiere es que la planeación estratégica y la administración de recursos humanos debe de involucrar a todas las áreas de una organización, mandos, medios a la dirección para que todos en conjunto alineen los proyectos y entonces si suceda lo que se llama la alineación estratégica.

Para la función correcta del plan estratégico y la administración de recursos humanos se debe de ejecutar desde la dirección que indicará cual va a ser la función de cada departamento dentro de la organización basándose en el proyecto que se va a colocar en marcha y tener en cuenta el conocimiento del colaborador de acuerdo a que papel ocupara en esta alineación estratégica.

### 4.3.3 Factores que intervienen en la Planeación de Recursos Humanos.

Además de los elementos que toman en cuenta los distintos modelos de planificación de RH, existen muchos otros factores, como el ausentismo, la rotación y el cambio de los requisitos de la fuerza de trabajo. Estos factores provocan fuertes alteraciones en la planificación de RH.

**4.3.3.1 Ausentismo;** Tener empleados no siempre significa que trabajan durante todos los momentos de la jornada laboral. Las ausencias de los empleados al trabajo provocan ciertas distorsiones cuando se trata del volumen y la disponibilidad de la fuerza de trabajo. Las ausencias son faltas o retrasos para llegar al trabajo. El ausentismo es su principal consecuencia. Lo opuesto del ausentismo es la presencia. Ésta se refiere al tiempo durante el cual el trabajador está disponible para trabajar

Hay varios factores que intervienen en la planificación de recursos humanos el primero de ellos es el ausentismo el cual no es muy conveniente para la empresa ya que al tener empleados con varias ausencias en el trabajo puede provocar que la producción baje y que no alcance la meta establecida o que se sature de más trabajo a los colaboradores que día a día están comprometidos con sus labores.

La Bureau of National Affairs (BNA) de Estados Unidos adopta la siguiente fórmula para calcular el índice de ausentismo:

$$\text{Índice de ausentismo} = \frac{\text{Núm. de personas} \div \text{días de trabajo perdidos por ausencias en el mes}}{\text{Núm. promedio de colaboradores} \times \text{Núm. de días de trabajo en el mes}}$$

Esta fórmula refleja el número de días de ausencias de los colaboradores. Pero ¿dónde quedan las ausencias por retrasos de minutos o de horas? Algunas organizaciones prefieren transformar los días en horas para incluir las faltas y también los retrasos:

$$\text{Índice de ausentismo} = \frac{\text{Total de personas} \div \text{horas perdidas}}{\text{Total de personas} \div \text{horas laborales}}$$

Para calcular el costo total de las ausencias se pueden incluir todos los días de trabajo perdidos, por el motivo que fuere (días de ausencia por vacaciones, enfermedad, maternidad, accidentes de trabajo y licencias de todo género). (Chiavenato, 2008, pág. 90)

Estas dos fórmulas ayudaran al departamento de recursos humanos a tener un informe detallado de las ausencias del personal y sobre cuál fue el motivo de la ausencia y se puede identificar claramente el motivo de las ausencias se debe también al ambiente interno o externo que pueda tener el colaborador dentro de la organización.

**4.3.3.2 Rotación de personal;** La rotación de personal (o turnover) es el resultado de la salida de algunos empleados y la entrada de otros para sustituirlos en el trabajo. Las organizaciones sufren un proceso continuo y dinámico de entropía negativa para mantener su integridad y sobrevivir. Esto significa que siempre pierden energía y recursos y que se deben alimentar de más energía y recursos para garantizar su equilibrio. La rotación se refiere al flujo de entradas y salidas de personas en una organización, las entradas que compensan las salidas de las personas de las organizaciones. A cada separación casi siempre corresponde la contratación de un sustituto como reemplazo. Esto significa que el flujo de salidas (separaciones, despidos y jubilaciones) se debe compensar con un flujo equivalente de entradas (contrataciones) de personas. La separación se presenta cuando una persona deja de ser miembro de una organización.

Una constante rotación de personal trae perdidas a la organización por el proceso que debe de pasar cada vez que una persona termina su relación laboral y el proceso que se debe de llevar al contratar a la persona que ocupará este puesto y el tiempo que se tendrá que invertir en explicarle

Una constante rotación de personal trae pérdidas a la organización por el proceso que debe de pasar cada vez que una persona termina su relación laboral y el proceso que se debe de llevar al contratar a la persona que ocupará este puesto y el tiempo que se tendrá que invertir en explicarle sus funciones y las capacitaciones que se le tendrán que dar para que cumplan con los requerimientos que la organización estipulo para dicha plaza.

Existen dos tipos de separación: la separación por iniciativa del empleado (renuncia) y la separación por iniciativa de la organización (despido).

*4.3.3.2.1 Separación por iniciativa del empleado (renuncia);* Se presenta cuando un empleado decide, por razones personales o profesionales, terminar la relación de trabajo con el empleador. La decisión de separarse depende de dos percepciones. La primera es el nivel de insatisfacción del empleado con el trabajo. La segunda es el número de alternativas atractivas que éste encuentra fuera de la organización, en el mercado de trabajo.

Existen dos tipos de separación laboral del colaborador con la organización y la primera es por iniciativa del empleado esta se puede dar porque no está satisfecho en el ambiente de trabajo en el que realiza por lo que opta por retirarse de la organización o bien por la alta demanda de alternativas que hay en el mercado donde le ofrecen una mejor estabilidad o una remuneración mejor por lo que conlleva a las empresas comenzar a evitar el aumento de rotación de personal se debe establecer una estrategia de manera que los colaboradores se sientan cómodos y satisfechos en el área de trabajo donde se desenvuelven es decir que ya sea que ocurra por renuncia o bien por despido es importante que el trato hacia el empleado sea con dignidad y respeto y que todas las acciones resultantes de la resolución de su contrato sean ejecutadas de una manera eficiente y efectiva, en la que se sienta cómodo en poder hablar con sus superiores para presentar una iniciativa o bien indicar alguna incomodidad en sus labores.

4.3.3.2.2 *Separación por iniciativa de la organización(despido)*; Ocurre cuando la organización decide separar a los empleados, sea para sustituirlos por otros más adecuados con base en sus necesidades, para corregir problemas de selección inadecuada o para reducir su fuerza de trabajo. Los cambios en el diseño de los puestos provocan transferencias, recolocaciones, tareas compartidas, reducción de horas de trabajo y despidos de colaboradores. (Chiavenato, 2008, pág. 91)

Para evitar que la organización se vea afectada en el despedido de sus colaboradores se deben de realizar cambios organizacionales, como la reducción de horario laboral, proposición de trabajo home office, y sobre todo realizar constantes capacitaciones al personal de manera que vayan actualizándose con el aprendizaje de las nuevas competencias que ofrece la sociedad capitalista y el mundo globalizado en donde se está la organización.

#### **4.3.4 Pronósticos de la demanda de Recursos Humanos.**

Muchos factores influyen en la demanda de recursos humanos de la organización e incluyen los cambios en el entorno social y general, en la organización además de la fuerza de trabajo. El conjunto de estos factores influye en las estrategias corporativas y en los planes que la organización formula a largo plazo. Algunos de estos factores se encuentran dentro del área de control de la organización, en tanto que otros no lo están. La determinación de necesidades o demanda de recursos humanos puede efectuarse siguiendo una serie de métodos tanto simples como complejos. (Pablo, 2007, pág. 21)

Esto se da de acuerdo con los constantes cambios que surgen en el entorno de la organización lo cual puede perjudicar las estrategias estipuladas ya que estas deberán de ser de una



forma abierta en las que se puedan realizar los cambios de acuerdo a las necesidades de personal que se requiera en un futuro, se debe considerar una posible característica de la oferta de trabajo el cual puede ser un proceso de forma formal e informal.

**4.3.4.1 Técnicas de los pronósticos de la demanda de Recursos Humanos Basadas en Tendencias;** Estas técnicas se van a apoyar principalmente en el juicio de las personas con base a sus conocimientos y visiones que tenga el recurso humano en el futuro mediante métodos que son libres de obstáculos para la proyección de las tendencias de la organización.

*4.3.4.1.1 Previsión informada;* Esta técnica consiste en prácticas que se orientan a determinar cuáles serán las futuras necesidades de personal, y son formuladas por expertos en el área. Se hacen estimaciones en base a opiniones que emite un grupo de personas ampliamente familiarizadas con las necesidades de recursos humanos a futuro, es un proceso descendente; luego se realiza una revisión que comienza en los niveles inferiores y sigue hacia arriba para considerar las sugerencias y tratar de mejorar la previsión.

Esta técnica esta lo realizan directamente expertos en los que ayudan a preparar las predicciones, aunque este es un método muy usual según las estimaciones de gerenciales ya que se da de forma descendente en los cuales es comunicado a los distintos niveles para iniciar una evaluación de los niveles inferiores a los ascendentes.

*4.3.4.1.2 Técnica Delphi;* Es una técnica de sondeo de opiniones, donde se solicitan estimados específicos de un grupo de expertos, por lo general a nivel gerencial. Un intermediario pasa la previsión de cada experto a los demás que revisan las respuestas obtenidas e informan a los expertos de los resultados. El proceso se repite hasta que el grupo empieza a concordar en determinados factores. Generalmente cuatro o cinco fases sucesivas son suficientes para llegar a resultados concretos.

Esta técnica es de comunicación estructurada que se realiza mediante un método sistemático de predicciones que es analizado por un grupo de expertos en la cual usan una forma prospectiva para obtener información de una forma cuantitativa que sea de una forma efectiva acerca del futuro de la organización.

*4.3.4.1.3 Grupo nominal;* Es la técnica en la que varias personas escriben individualmente en una hoja de papel, una lista con sus ideas, para luego de transcurrido un tiempo van tomando turno y las exponen al grupo. Una vez discutidas las ideas se clasifican y se permite que cada integrante las numere en orden de importancia, seleccionando las tres o cuatro más importantes.

Esta técnica se basa en exponer individualmente las ideas para la identificación y solución de un problema en las cuales por medio de la toma de decisiones escogerán las que más se adapten a la necesidad y mejoramiento de la organización en el cual se establecerá el orden de importancia que les den.

*4.3.4.1.4 Extrapolación e indexación;* La extrapolación requiere prolongar las tendencias del cambio del pasado a fases futuras. La indexación es un método mediante el cual se establece una comparación entre el incremento en los niveles de empleo con un índice determinado, como la relación entre el número de trabajadores de los departamentos de producción y las cifras de ventas de la compañía. Tanto la extrapolación como la indexación son aproximaciones a corto plazo, porque ambas asumen que las causas de la demanda externa y factores como la dinámica de la organización permanecerán constantes; los análisis estadísticos son más viables para la proyección a largo plazo.

Este método es de una aproximación muy general y de corto plazo porque parte de causas de demandas las cuales ocurren muy pocas veces y no son muy precisos para establecer una proyección a largo plazo o realizarse en organizaciones de grandes dimensiones y en general son

un análisis estadístico.

4.3.4.1.5 *Análisis de regresión*; Donde se examinan los niveles históricos de indicadores como la carga de trabajo, ventas, niveles de producción y valor añadido, para encontrar relaciones estadísticas con los niveles de personal. Cuando se encuentran relaciones suficientemente fuertes, se obtiene un modelo de regresión (o de regresión múltiple). Los niveles previstos de los indicadores mantenidos se pasan al modelo resultante y se utilizan para calcular el nivel asociado de las necesidades de recursos humanos.

Es un análisis útil para la organización porque permite determinar el grado en que las variables independientes influyen en las variables dependientes, con ello explica y predice acerca del futuro, además de obtener información valiosa y accionable sobre los costos de la organización de los costos y funciones variables.

4.3.3.2.6 *Ratios de persona*; Se examinan los datos pasados de personal para determinar las relaciones históricas entre el número de empleados en diversos puestos o categorías de puestos. A continuación, se utiliza el análisis de regresión o ratios de productividad para proyectar las necesidades totales o de grupos claves de recursos humanos y se utilizan las ratios de personal para asignar necesidades totales a diversas categorías de puestos o para estimar necesidades de grupos no claves.

Este método son plantillas básicas que una organización suele gestionar mediante las fichas de sus colaboradores en los cuales llevan sus datos personales y laborales, así como sus capacitaciones, es realizar una breve información del colaborador de acuerdo a sus conocimientos que va ir obteniendo mediante su puesto laboral y los cargos que ha ejercido lo que no se puede incluir en ellas son percepciones y opiniones del colaborador esto para tener un análisis del personal que se requiere de acuerdo a la productividad que se va tener en el proyecto.

4.3.4.1.7 *Ratios de productividad*; Se utilizan datos históricos para examinar los niveles históricos de un índice de productividad.

$$P = \frac{\text{Carga de Trabajo}}{\text{Número de Personas}}$$

Si se encuentran relaciones constantes o sistemáticas, pueden calcularse las necesidades de recursos humanos dividiendo las cargas previstas de trabajo entre P. (Pablo, 2007, pág. 23)

Con ello se puede medir la productividad de la mano de obra o bien los empleados para medir la eficiencia y este es relacionado de acuerdo a las marchas puestas en prácticas de la producción de acuerdo a los diferentes elementos de la organización de acuerdo a la optimización de los recursos ya sea humanos como técnicos o bien de infraestructura.

#### **4.3.4.2 Técnicas de los pronósticos de la demanda de Recursos Humanos Basadas en Otros Factores.**

4.3.4.2.1 *Análisis y planeación de presupuestos*; Las organizaciones necesitan planear sus recursos por lo general poseen presupuestos y planes a largo plazo. Un estudio de los distintos presupuestos de los departamentos permite conocer las asignaciones financieras para contratar nuevos empleados. Estos datos, más las extrapolaciones de cambios en la fuerza de trabajo (incluso renuncias, terminaciones, jubilaciones, etc.), pueden proporcionar estimados a corto plazo sobre las necesidades de recursos humanos. Los estimados a largo plazo pueden estimarse a partir de los planes futuros de cada departamento o división.

Esta técnica la utilizan las organizaciones para tener un estimado de cuanto deben de presupuestar en un periodo ya sea de corto o largo plazo sobre el personal que se vaya a necesitar

de acuerdo con las necesidades que la organización requiera esto se estimara por cada área de acuerdo con la solicitud de la misma.

*4.3.4.2.2 Nuevas operaciones;* Cuando nuevas actividades o giros de la compañía afectan el proceso de planeación de los recursos humanos, los planificadores pueden utilizar el análisis de nuevas operaciones, que requiere efectuar comparaciones con compañías que llevan a cabo actividades similares.

Al realizarse nuevas operaciones y estas se ven afectadas en la planeación de contrataciones, se emplea esta técnica el cual es analizada de acuerdo con las necesidades del recurso humano con comparaciones a otras organizaciones que se manejan en el mismo mercado de la organización.

*4.3.4.2.3 Modelos por computadora;* Las técnicas más avanzadas incluyen la preparación de modelos de computadora, que mediante fórmulas matemáticas combinan de manera simultánea la extrapolación, la indexación, los resultados de diversos sondeos de opinión y los estimados de cambios en la fuerza de trabajo para determinar las necesidades de personal. A medida que transcurre el tiempo, los cambios que ocurren en la demanda de recursos humanos se utilizan para refinar y corregir las fórmulas que las computadoras emplean. Las técnicas más complejas se usan en organizaciones grandes que han acumulado años de experiencia en el proceso de determinar sus necesidades de personal. (Pablo, 2007, pág. 28)

Las organizaciones a un utilizado cualquier aplicación que les ofrece las computadoras y que van variando de acuerdo al tamaño y complejidad esto se debe de acuerdo a las necesidades que se requiere conforme a la información precisa y rápida que se requiera y que sea flexible y susceptible y a un costo beneficio para la organización.

#### **4.4 Análisis FODA como Herramienta Fundamental para Conocer el Recurso Humano de la Organización**

Indiscutiblemente, si se desea conocer la situación actual del recurso humano con el objeto de llevar a cabo una planificación estratégica, se hace indispensable realizar el análisis FODA. Este estudio debe contemplar el análisis interno y externo del talento humano en el que se determinan las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que presenta actualmente la organización.

En este sentido, Granjo (2008) expone las características que este análisis debe presentar, en el cual se deben mostrar los puntos fuertes y débiles de la organización para luego establecer el plan estratégico requerido. (Mendoza Fernández Darcy, 2016, pág. 72)

Al realizar el análisis FODA se conocerá las necesidades que la organización tiene con respecto al recurso humanos y con ello se podrá ver cuáles son las fortalezas, las debilidades como amenazas y oportunidades con respecto a este recurso y sobre ello se va determinar qué estrategia o que objetivo se puede realizar ya sea para fortalecer o bien para corregir las desventajas que se tienen para fijar una planeación a largo plazo el cual quedara abierto a cambios que se puedan dar de acuerdo al entorno del mercado en que se mueva la organización.

En recursos humanos el FODA también es aplicable y puede traer beneficios para la gestión, administración y productividad del capital humano. Es un ejercicio particularmente útil cuando se quieren establecer indicadores clave para el logro de objetivos.

Objetivos de RR. HH. Cada empresa tendrá objetivos particulares para su departamento de recursos humanos, pero de manera básica podemos decir que una de las principales metas es alinear al área con la estrategia de la organización. Para ello, se deben procurar las condiciones adecuadas para obtener la máxima productividad del personal. Partiendo de esta base podemos comenzar a enumerar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que por naturaleza tienen las áreas

de recursos humanos. (Mentado, 2020)

La forma más completa para la realización de estrategias que van de acuerdos a los objetivos estratégicos de la empresa, así mismo como los indicadores que se van a establecer para la medición de dichas estrategias se deberá ser analizado a través de las variables del FODA, de manera que se tome las ventajas que se tienen para crecer y poder eliminar los efectos negativos. Se analizará en el entorno externo e interno mediante las oportunidades y amenazas con las fortalezas y debilidades que se posee con el personal que se tiene en la organización. Los aspectos que se deben tomar en cuenta al realizar el FODA en el acrónimo de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas son los siguientes:

- Fortalezas
  - Conocimientos en el reclutamiento y selección de personal.
  - Políticas y procedimientos de operación establecidos por los directivos.
  - Área encargada de la correcta comunicación dentro de la empresa.
  - Área más cercana a los empleados.
  - Área encargada de las tácticas para la mejora continua de competencias.
- Oportunidades
  - Capacitar al personal que colabora en la empresa.
  - Conseguir las condiciones de trabajo más favorables para los colaboradores.
  - Captación de nuevo talento.
  - Establecimiento de prestaciones y remuneraciones.
  - Prácticas y parámetros para el desarrollo del personal.
- Debilidades
  - Reclutamiento y selección de personal deficiente.
  - Falta de evaluación y desarrollo del personal.

- Poca claridad en las funciones de los empleados.
- Desconocimiento de las leyes laborales.
- Falta de presupuesto.
- Amenazas
  - Candidatos sin competencias adecuadas
  - Cambio en leyes tributarias.
  - Falta de competitividad salarial.
  - Ubicación de la empresa.
  - Subcontratación con poca experiencia y seriedad.

Se debe analizar cada elemento del FODA entre las áreas de recursos humanos esto con el fin de tener conocimiento del personal que se tiene y el que se necesita contratar para que la organización alcance sus objetivos y sobre todo buscar la forma de fortalecer aún más las fortalezas y oportunidades y buscar soluciones a las debilidades y amenazas que se presenta de manera que usarla como una herramienta esencial para poder estar en las primeras posiciones ante la competencia.

#### **4.4.1 Análisis Externo.**

El diagnóstico del entorno ayuda a obtener una mejor comprensión del contexto en el que se toman y deberán tomarse decisiones de recursos humanos. En este sentido, son varias las cuestiones a considerar, de las que se pueden nombrar las condiciones del mercado de trabajo. Aspectos tales como el grado de envejecimiento de la población activa, corrientes migratorias, participación de colectivos minoritarios en la composición de la fuerza laboral, nivel de desempleo, incorporación de la mujer al trabajo, nivel de formación, etc., son aspectos de obligada consideración para la planificación de los recursos humanos. Tal como lo manifiesta Granjo (2008),



es importante que la organización identifique su mercado laboral relevante, éste, en su sentido más amplio sin referirlo a ningún puesto de trabajo concreto, vendrá marcado por el ámbito geográfico, la naturaleza del negocio y por la situación competitiva de la firma.

Al realizar el análisis externo ayudara a identificar las fallas importantes que se pueda tener con la gestión del personal y esto ayudará a que se tomen mejores alternativas que ayuden a poder desarrollar de una manera más eficiente la organización ya que gracias a ello se conocerá de una mejor manera al personal y esto ayudara a la productividad de la organización.

En este sentido, la incidencia del Estado en el nivel de empleo como usuario, por una parte, y como protector de la clase obrera a través de la legislación socio-laboral, por otra, deberá ser tomada en cuenta. En este último aspecto, cobra especial relevancia la flexibilidad que otorga la normativa a las empresas para que éstas adquieran, usen y prescindan de la fuerza de trabajo. Cuestiones tales como la diversidad contractual en materia laboral, regulación de salarios y horarios de trabajo, reglamentos sobre horas extraordinarias, compensaciones por despidos y algunas otras son de obligada consideración. (Mendoza Fernández Darcy, 2016)

Al realizar este análisis se podrá tener una idea de cómo está el mercado laboral de acuerdo al mercado en que se basa la organización y así mismo conocer los aspectos legales que se deben tener en cuenta a la hora de la contratación laboral de una persona de acuerdo a las normativas que la organización ha estipulado basándose a la legislación sociolaboral. Ayudará a ver cómo se maneja la competencia sobre la atracción de los candidatos potenciales.

#### **4.4.2 Análisis Interno.**

Granjo (2008) establece que el contexto no sólo viene determinado por el entorno de la organización; en él también participan en su formación ciertos factores localizados en el propio seno de la organización. Así las cosas, el principal factor causal de la planificación de recursos

humanos reside en la alternativa estratégica elegida por la compañía para alcanzar sus objetivos, la cual habrá sido desglosada en planes para cada una de las funciones o subsistemas de la organización como son producción, finanzas, marketing, etc.

El análisis interno ayudara para indicar si al momento de haber realizado la planificación estratégica de recursos humanos se tomó en cuenta las funcione que el personal debería tener de acuerdo con el área de trabajo, así como el entorno en que se mueve la organización esto con el fin de alcanzar los objetivos de la organización.

El estado del sistema productivo, así como las inversiones previstas ligadas a él, son determinantes en los indicadores de productividad probables en un tiempo más o menos próximo; indicadores determinantes de la demanda de empleo en este ámbito son el número de rechazos en relación directa y la productividad alcanzada en relación inversa. Otro aspecto a considerar es el contenido del trabajo, se trata de realizar una investigación sistemática centrada en los puestos y procesos de trabajo, tratando de prever los requisitos que garanticen un eficaz desempeño.

Se debe tener en cuenta al analizar el FODA los indicadores que ayudaran al fortalecimiento del recurso humanos en la productividad de sus labores, así como definir de forma adecuada de cuál será el procesos y requisitos que se necesitan y las expectativas que tendrá que cumplir el colaborador de acuerdo con el puesto de trabajo para el cual fue o será contratado con el fin de fortalecer el sistema productivo de la organización.

#### **4.5 La Planificación Estratégica de Recursos Humanos, una forma efectiva de identificar necesidades de personal**

Todas las personas que intervienen en la planificación estratégica esperan mejorar las organizaciones, en otras palabras, hacerlas más eficientes, más humanas, más racionales, más útiles y rentables para las sociedades y los propietarios, más satisfactorias para los miembros, más

estables, más flexibles, o cualquier otra cosa que se necesite. Las oportunidades para mejorarlas son muy grandes. Cada transformación estructural que se genere podrá ser entonces el principio de un proceso que, de manera definitiva, genere grandes cambios en la estructura organizacional para colocar a la empresa en posición de competir y sobrevivir frente a un entorno globalizado que demanda eficiencia y transparencia en el ejercicio de sus funciones. (Mendoza Fernández Darcy, 2016, pág. 65)

El personal que vaya a integrar en la toma de decisiones en la planificación estratégica debe ir con un solo fin el mejoramiento en la organización, así como ser conscientes, efectivos y humanos en el cual ayudaran a tomar las decisiones más adecuadas para el mejoramiento continuo de la organización de manera que sea de forma efectiva, abierta para cambios y con ello posicionarla en el mercado laboral como unas de las principales organizaciones.

La gestión estratégica de recursos humanos puede concebirse como una gran sombrilla que integra las prácticas de recursos humanos, las políticas y la filosofía con el objetivo de preparar a la organización para lograr sus metas estratégicas. Idealmente, estas prácticas y políticas deben formar un sistema capaz de atraer, desarrollar, motivar y entrenar la dotación de empleados necesaria para asegurar el efectivo funcionamiento de una organización.

El poder preparar al personal, buscar una estrategia para llamar la atención del personal más eficiente para que se integre a la organización, motivar, desarrollar sus capacidades y habilidades y sobre todos en caminar sobre las políticas y objetivos que la organización ha planteado es una gestión estratégica de recursos humanos que servirá como un apoyo para colocar en los puestos adecuados a cada colaborador con el fin de alcanzar los objetivos de la organización.

Para Caldera (2005), la planeación de recursos humanos es el proceso de anticipar y prevenir el movimiento de personas hacia el interior de la organización, dentro de ésta y hacia fuera. Su

propósito es utilizar estos recursos con tanta eficacia como sea posible, donde y cuando se necesiten, a fin de alcanzar las metas de la organización. En este sentido, la planeación de recursos humanos, también denominada planificación de la plantilla o del personal, es un proceso que permite situar el número adecuado de personas calificadas en el puesto adecuado y en el momento adecuado.

Se tiene entonces que la planificación, en consecuencia, consiste en definir unos objetivos concretos y diseñar los sistemas a seguir para conseguirlos, así como cuantificar los medios necesarios estableciendo unos plazos de tiempo determinados. (Mendoza Fernández Darcy, 2016, pág. 66)

Recursos humanos es el encargado de buscar, seleccionar y posicionar a las personas más eficientes dentro de la organización de manera que cumplan con los requerimientos que el puesto necesite y con ello prevenir la rotación del personal esto con el fin de alcanzar las estrategias y objetivos de la organización.

#### **4.5.1 El Capital Humano Motor de la Organización.**

Porter (1990) argumenta que el personal de una organización puede aportar ventajas competitivas superiores (de difícil imitación) y de mucha flexibilidad para que ésta pueda enfrentar la competencia o servicios diferenciados, (Mendoza Fernández Darcy, 2016, pág. 67)

Al realizar las ventajas competitivas la organización debe tener claro que llevara un tiempo estipulado para que se pueda duplicar estas ventajas las cuales serán fundamentadas a recursos humanos y que se debe tomar en cuenta que debe ser una ventaja fuerte y duradera que sea difícil de imitarla para que esta sea más duradera.

Cabe señalar, que al igual que cualquier otro recurso productivo, los recursos humanos pueden deteriorarse y las habilidades y conocimientos pueden convertirse en obsoletos y perder su

potencial de contribución al rendimiento de la institución, por lo cual, se hace necesario mantener un programa de inversiones en actualización de conocimientos y desarrollo de habilidades para que este recurso no pierda valor según Dessle. (Mendoza Fernández Darcy, 2016, pág. 67)

El recurso humano también puede caer en un deterioro en el cual se vuelve una monotonía en el cual perderá el potencial que se encontró a la hora de contratarlo para evitar ello se debe capacitar al personal en cuanto conocimientos, habilidades, y fortalecer su deficiencia a través de programas que ayuden a superarla con el propósito de que sea más productivo y ayude alcanzar de una forma eficiente los objetivos de la organización.

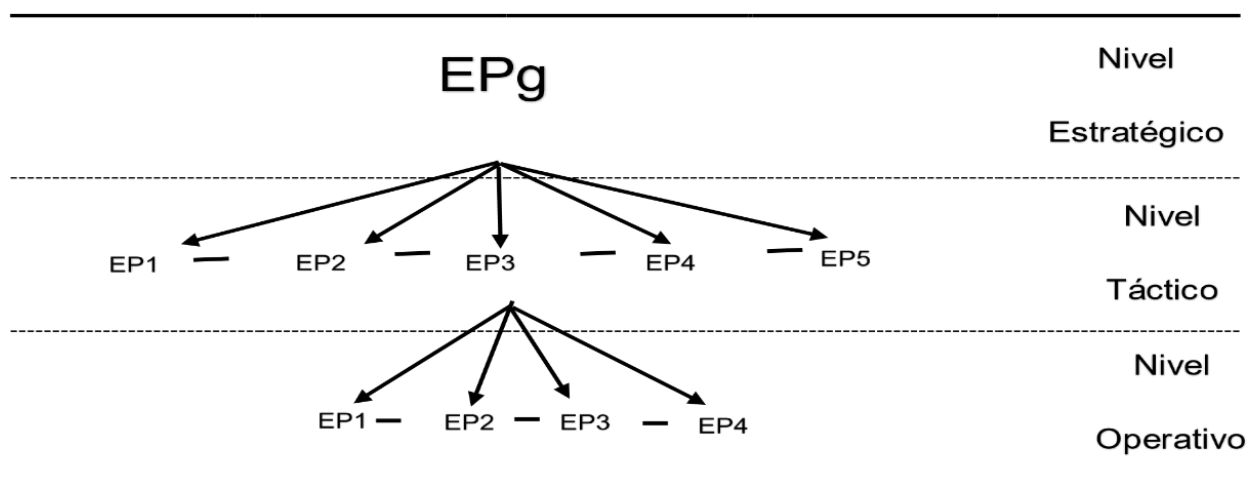


Figura 2 Despliegue de indicadores a través de los niveles de la organización<sup>2</sup>

En la figura anterior indica como el indicador se va desplegar de acuerdo con los niveles jerárquicos que hay en la organización al iniciar en el nivel estratégico que este se despliega al nivel táctico y de este al nivel operativo.

<sup>2</sup> Indicadores de gestión Herramientas para Lograr la Competitividad Jesús Mauricio Beltrán Jaramillo  
Pág. 87

#### 4.6 Indicadores en la Planeación Estratégica de Recursos Humanos

Un indicador se despliega en la organización: Primeramente, se establece para la corporación un indicador, para este caso Ejecución Presupuestal (EPg); con base en él, se establecen indicadores para la diversas áreas de la organización, (EP1, EP2, EP3, EP4, EP5), suponiendo que la organización está compuesta de cinco áreas: luego, operativamente cada uno de los indicadores de Ejecución Presupuestal de nivel táctico se sustraen en los correspondientes subáreas operativas; por ejemplo, el indicador táctico EP3 se despliega operativamente en los indicadores EP31, EP32, EP33, EP34 y EP35. (Beltrán Jaramillo, 2005, pág. 67)

Para crear un indicador se debe definir bien para que áreas se establecerá y sobre qué base se va a medir teniendo en cuenta cual es el área ejecutiva y este mismo llevara conexión con el área operativa para que se logre el objetivo que la organización ha establecido en la planeación estratégica de la organización.

De la misma manera, un indicador corporativo, bien sea de eficacia, de eficiencia, de productividad o de equidad se despliega en otros de nivel táctico, y cada uno de éstos a su vez, se despliega en otros de nivel operativo. Es decir, los indicadores de gestión se establecen de arriba hacia abajo a manera de cascada.

En cambio, la información se consolida de abajo hacia arriba, consolidándose y filtrándose de un nivel a otro. Una vez establecidos los indicadores, se consolidan la inversa, es decir, que la información va fluyendo desde el nivel operativo, consolidándose al nivel táctico y de éste al nivel estratégico. (Beltrán Jaramillo, 2005, pág. 68)

Al realizar un indicador de nivel táctico o medio esto indica que se coordinara las actividades que se desarrollan en el nivel operativo, estos controles de gestión se realizan basándose en la toma de decisiones que afectarán a un sector, área o bien a un departamento

específico los indicadores se pueden establecer de forma jerárquica ya sea desde el nivel estratégico hacia el nivel operativo o bien de forma inversa de manera que se cumpla el objetivo con el que se creó que es para medir y evaluar el rendimiento de los procesos internos.

Los indicadores de gestión están asociados al plan estratégico de la organización. Por tanto, tal como se desarrolla el despliegue de políticas y objetivos a manera de cascada, o de arriba hacia abajo, de la misma manera se establecen los indicadores.

De manera que en el nivel estratégico de la organización existe una serie de indicadores que podríamos llamar “corporativos”, de los cuales se derivan los indicadores para el nivel táctico, o de unidad estratégica de negocio, y de estos últimos se derivan los correspondientes indicadores para el nivel operativo. (Beltrán Jaramillo, 2005, pág. 69)

Conforme se va a realizar en la organización las políticas y objetivos se deben de poder desarrollar junto con ellos los indicadores que ayudaran a medir el cumplimiento de estos ya sea de forma ascendente o descendente de manera que se cumpla con lo establecido en la organización.

Los indicadores surgen del nivel corporativo y se van disgregando primero al nivel táctico y luego al nivel operativo. La recolección o generación de la información se desarrolla en sentido contrario, o sea, desde el nivel operativo se va consolidando primero al nivel táctico y finalmente al nivel estratégico.

Del nivel corporativo, un indicador típico es el de Ejecución Presupuestal (IEP): normalmente se emplea para hacer el seguimiento de la ejecución del presupuesto, en el sentido de no sobrepasar los valores estimados. Una forma general de cálculo es la siguiente:

$$\text{IEP} = (\text{Total presupuesto ejecutado} \div \text{Total presupuesto programado}) \times 100$$

En las organizaciones al iniciar el proceso de un indicador se debe tomar en cuenta que esto llevan un proceso en el cual el nivel táctico hace llegar la información al nivel operativo en el

cual se iniciará la medición y ejecución del mismo esto se debe a que ayudará para que se recolecte la información la cual se va a obtener al realizarlo de forma contraria, en el cual el nivel operativo lo genera al táctico y este hace llegar el resultado final al nivel estratégico e iniciar con el indicador del seguimiento de la ejecución del presupuesto.

#### **4.6.1 La Importancia de los Indicadores en la Planeación de Recursos Humanos.**

Los indicadores constituyen una herramienta para medir el cumplimiento de los objetivos de cualquier proceso o institución. Lo que no se mide no se puede controlar, y lo que no se controla no se puede gestionar. No se pueden tomar decisiones por simple intuición. Los indicadores mostrarán los puntos problemáticos del proceso y ayudarán a caracterizarlos, comprenderlos y confirmarlos.

El desarrollo de una tecnología de medición de la efectividad de la gestión cae indefectiblemente en esta arista de la actividad humana, la administración. Debería ser en los gerentes donde surgiera la necesidad de medir el desempeño de su organización en relación al mercado y los competidores, y a su vez quienes primero construyeran las propuestas tecnológicas que más se adecuen al contexto organizacional. (Pérez Quintero, 2014)

Si se requiere tener información exacta de que la formulación del objetivo que se hará efectivo al generar los indicadores ya que estos logran medir y controlar el proceso que se llevara a cabo en su momento, también ayudan a establecer el desarrollo tecnológico de la organización con el fin que estas puedan tener un mejor desempeño ante sus competidores y en el mercado.

Para el escritor Labrador indica que hay que tener presente que un indicador es una relación entre las variables cuantitativas o cualitativas, y que por medio de estas permiten analizar y estudiar la situación y las tendencias de cambio generadas por un fenómeno determinado, respecto a unos objetivos y metas previstas o ya indicadas. (Pérez Quintero, 2014)



Los indicadores ayudan a describir una característica en términos de un valor numérico o bien de una cantidad al hacerlo, de esta forma se realizará mediante una variable cuantitativa y también se puede relacionar con la variable cualitativa que ella ayudará a describir las características de una cualidad o atributo.

Por otro lado los escritores Fleites Pozo y Barbosa Iglesias indican que teniendo en cuenta que un sistema es un conjunto de elementos interrelacionados e interactuantes entre sí y que producen como efecto una serie de cualidades nuevas que no están presentes en ninguna de las partes que lo componen, puede definirse un sistema de indicadores como: un conjunto de variables cualitativas y cuantitativas interrelacionadas, que permiten analizar y estudiar la situación existente, respecto a objetivos y metas previstas.

En cambio, para Díaz Crespo y Guerrero Ramos, la gestión de las empresas requiere un sistema de indicadores que facilite la toma de decisiones y el control. Por tanto, las características esenciales, para el sistema de indicadores, son las propiedades emergentes de la integración, su composición, es decir, el conjunto de partes y elementos que lo integran, su organización interna, o sea, las relaciones que se establezcan para el adecuado funcionamiento del mismo, y los vínculos que se establecen entre el sistema y el entorno externo que propician su funcionamiento y desarrollo.

Los indicadores son necesarios tanto en la organización como para el departamento de recursos humanos ya que por medio de ellos se pueden realizar mediciones y verificar el cumplimiento del objetivo planteados en la organización estos van interrelacionados entre sí y ayudan en la integración de los elementos internos, así como para poder tomar decisiones en el mejoramiento de los objetivos del departamento de recursos humanos.

#### **4.6.2 Tipos de Indicadores en el departamento de Recursos Humanos en la identificación y medición del personal.**

Dentro de la gestión del departamento de Recursos Humanos, es muy importante la tarea de evaluar el desempeño. La evaluación del desempeño constituye una función esencial que de una u otra manera suele efectuarse en toda organización moderna. La evaluación del desempeño es un instrumento que se utiliza para comprobar el grado de cumplimiento de los objetivos propuestos a nivel individual.

Al evaluar el desempeño la organización obtiene información para la toma de decisiones: Si el desempeño es inferior a lo estipulado, deben emprenderse acciones correctivas; si el desempeño es satisfactorio, debe ser alentado. (Barcelo, 2019)

En el departamento de recursos humanos es esencial verificar la evaluación del personal sobre todo el desempeño que estos prestan a la institución con el fin de poder fortalecer las habilidades del personal y así mismo se medirá el cumplimiento de los objetivos el cual se podrá facilitar por medio de los indicadores.

Para evaluar el desempeño debemos establecer una serie de indicadores que nos van a servir para analizar y medir factores como el rendimiento, la productividad o cualquier habilidad que definamos como importante en nuestra organización. (Barcelo, 2019)

Los indicadores ayudaran a identificar y analizar las tendencias que ayudaran a determinar el funcionamiento de loa organización de acuerdo a las metas planteadas pueden ser de dos tipos:

**4.6.2.1 Indicadores estratégicos;** Las principales características de un indicador estratégico son:

- ✓ Miden el grado de cumplimiento de los objetivos de las políticas de las empresas.
- ✓ Contribuye a corregir o fortalecer las estrategias y la orientación de los recursos.

- ✓ Impactan de manera directa en las estrategias y áreas de enfoque de las organizaciones

#### 4.6.2.2 Indicadores de gestión; Se considera que un indicador es de gestión cuando:

- ✓ Mide el logro de los procesos y actividades y los avances conseguidos.
- ✓ Incluye datos sobre actividades y componentes

Al realizar una evaluación de desempeño se debe tomar en cuenta los dos tipos de indicadores que se pueden abordar si es estratégico se basa más a verificar el cumplimiento de objetivos y políticas establecidas por la organización, ahora si la medición se quiere basar al logro que se ha tenido de acuerdo con los procesos y avances que se puedan tener en determinadas actividades se puede tomar en cuenta un indicador de gestión.

Si algo no se puede medir, tampoco se puede administrar. Para saber si se cumplen los objetivos establecidos, los indicadores cumplen un papel fundamental en una organización.

Los indicadores para la administración de personas representan herramientas indispensables para medir el cumplimiento de los objetivos en una organización. Sin ellos, resulta sumamente arriesgado tomar decisiones importantes dentro de una empresa

De acuerdo con José Hernando Bahamón, PhD de la Universidad de Sevilla y Director Académico de la Universidad ICESI, la gestión de personas en una empresa requiere de ciertos tipos específicos de indicadores. A continuación, mencionamos los principales.

- ✓ **Eficaces** miden el nivel de satisfacción de los objetivos de la empresa y de los colaboradores.
- ✓ **Efectivos** miden el impacto final del trabajo de cada empleado para comprender si ha sido rentable o no.
- ✓ **Eficientes** permiten conocer la relación entre los bienes y recursos consumidos en la empresa y los bienes y servicios producidos. (Conexiónsan, 2018)

En toda organización los indicadores son una herramienta esencial para medir el cumplimiento de objetivos, así como también para verificar el desenvolvimiento del personal dentro de la empresa mediante los cuales se pueden medir el y verificar las inversiones y resultados que se han obtenidos de los bienes de la organización, así como también se pueden crear indicadores para la medición del resultado laboral del colaborador así como para medir los objetivos para ver si se cumplen o se tiene que crear otras estrategias para que esta se puedan cumplir.

Por otro lado, estos indicadores pueden ser más precisos si se clasifican por áreas, etapas y funciones de cada persona en la organización. Para ello se dividen en área de selección, formación y desarrollo, retribución y clima laboral. (Conexiónsan, 2018)

**4.6.2.3 Indicadores del área de selección;** El objetivo aquí es medir la eficacia de los procesos de contratación iniciales, la calidad del talento humano contratado y qué tan rentables fueron dichos procedimientos. Así se pueden reducir y perfeccionar los costos y procesos de selección, además de mejorarse los perfiles de los candidatos y cómo se ajustan estos a los puestos disponibles. Los principales indicadores del área de selección son los siguientes:

- Número de candidatos inscritos en el proceso.
- Costo del proceso.
- Tiempo de permanencia en los puestos.
- Porcentaje de empleados que permanecen trabajando el primer año.
- Tiempo de duración en procesos de selección.

El seleccionar este tipo de indicadores y utilizarlo correctamente servirá como una herramienta muy eficaz para medir, evaluar los procesos o las tareas que se llevaran a cabo al realizar la contratación de personal, con ello se podrá saber si se está cerca o que tan lejos de

alcanzar los objetivos y poder realizar los ajustes necesarios para poder lograrlos.

**4.6.2.4 Indicadores de formación y desarrollo de las personas;** La finalidad es medir el índice de satisfacción de todos los colaboradores en la organización. Además, funcionan como herramientas para controlar la calidad en el aprendizaje de cada uno de los empleados y la rentabilidad de la empresa cuando invierte en su formación, capacitación, etc.

- Número de encuestas de satisfacción positivas.
- Número de certificaciones por trabajador.
- Porcentaje de evaluaciones de desempeño positivas.
- Nivel de acceso a la formación de los empleados.
- Porcentaje de trabajadores promocionados.

Estos indicadores es una herramienta importante que permite medir la efectividad de los cursos que se les han dado a los colaboradores por medio de la capacitación y así mismo su desempeño laboral, con la finalidad de que estas acciones contribuyan al crecimiento de la organización.

#### **4.6.2.5 Indicadores de retribución.**

Para la empresa, es fundamental medir la competitividad externa en pro de ofrecerles salarios y oportunidades justas a sus empleados. Los principales indicadores de retribución son los siguientes:

- ✓ Porcentaje de salarios fuera del mercado.
- ✓ Número de incorporaciones y capacidad de atracción.
- ✓ Porcentaje de salarios equitativos y acordes al mercado.

En estos indicadores son esenciales para traducir de manera eficaz la estrategia comercial de la organización y deben ser cuantificables, que sean de una forma accesible para la realización en sus herramientas, fiables ya que se verán reflejados los porcentajes en el salario comparándolos

con el mercado exterior y así mismo de cómo se va a incorporar en el mercado.

**4.6.2.6 Indicadores de clima laboral entre las personas;** El clima es un aspecto importante en el día a día de los profesionales, porque de eso dependerá su rendimiento y permanencia. Los principales indicadores del clima laboral entre las personas son los siguientes:

- ✓ Porcentaje de rotación.
- ✓ Nivel de identificación con la empresa.
- ✓ Clima organizativo.
- ✓ Índice de satisfacción de los empleados.

Cada uno de estos puntos forma parte de todo un sistema de estrategias, medición y gestión de personas en una empresa. Así, los indicadores funcionan como herramientas fundamentales para evaluar el cumplimiento de los objetivos y para la toma de decisiones organizacional. (Conexiónsan, 2018)

Por medio de estos indicadores del clima laboral se logrará conocer el estado de salud que tiene la organización y por ende implementar las medidas más adecuadas para el mejoramiento del mismo, ante las condiciones ambientales, sociales y psicológicas que se desarrollaran en el trabajo esto con el fin de atraer o bien de retener a los colaboradores, pero también se podrá saber cuál es la satisfacción laboral del colaborador así como las consecuencias que pueda haber en su productividad y en el resultado de la organización.

#### **4.6.3 Los Indicadores de Medición en los Factores Internos y Externos de Recursos Humanos.**

El área de Recursos Humanos es estratégica dentro de toda organización, por lo que la definición y medición de indicadores clave de su desempeño, le permitirá tener un área enfocada a la mejora continua, alineada a una visión estratégica global y enfocada al logro de resultados;

lográndose así un incremento en la eficacia, eficiencia, calidad y economía de sus resultados. Los Indicadores de Medición del área de Recursos Humanos está enfocado al desarrollo de estrategias orientadas a la delimitación de los indicadores de desempeño del área, adecuándolos a la filosofía y necesidades de su empresa, según los 4 elementos funcionales del departamento: Atraer, Integrar, Retener, y Desarrolla.

Para la organización contar con el departamento de recursos humanos es esencial ya que ayuda en la creación de indicadores de medición que servirán para la evaluación del desempeño con el fin de tener el área que salga más eficiente en control para lograr establecerla a nivel de todas para beneficio de la organización, ya que se enfoca en las estrategias que se vayan a tomar. Los indicadores pueden ser funcionales para atraer el empleado o bien para retener, desarrollar poderlo integrar o los indicadores internos.

Las distintas áreas de las empresas tienen indicadores que evalúan su desempeño y productividad, y el área encargada del reclutamiento y selección de personal no es la excepción. Los indicadores clave de rendimiento, conocidos como *Key Performance Indicators* (KPI), son una de las herramientas más acertadas para averiguar qué tan eficientes y eficaces son tus operaciones. (Adecco, 2019)

Por medio de los indicadores se identificará cuáles son los problemas internos que presenta la organización mediante la evaluación del personal con respecto al cumplimiento de sus obligaciones de acuerdo al área de trabajo que ocupe en la organización y con ello se verificara que tan eficiente y eficaz es el trabajo que este realice o donde se tiene que reforzar para que cumpla con los objetivos que se requiere y así mismo mantener a la organización en el nivel que requiera ante la competencia. Entre los indicadores que más frecuentes que recursos humanos utiliza para verificar el factor interno y externos de la organización son:

**4.6.3.1 Índice de rotación;** Este es el KPI por excelencia del área, ya que el control de este indicador expresa la conformidad, motivación de los empleados y el compromiso con la organización. La cifra ideal de rotación de plantilla debe ser inferior al 5 por ciento. (Adecco, 2019)

El índice de rotación del personal ayuda en la medición de gestión del capital humano, con el cual permitirá indicar, cuál es el problema que hay con la insatisfacción laboral que presenta los colaboradores o bien con las deficiencias que se den en el proceso de selección y contratación de estos.

**4.6.3.2 Retención del talento;** *Para medirse requiere identificar los puestos clave y el tiempo de permanencia de los colaboradores; asimismo, otro factor puede ser la antigüedad de estos.*

Conocer las competencias que se tiene con los colaboradores de la organización es uno de los retos más grandes de recursos humanos a capacidad ya que se debe enfocar en atraer y retener talento de acuerdo a sus capacidades y establecer indicadores clave que nos permitan evaluar la gestión de los procesos de talento humano.

**4.6.3.3 Capacitación de personal;** Puede medirse a partir de calificaciones obtenidas en evaluaciones posteriores, horas de formación cumplidas, avance en los procedimientos por aprender, y la agilización de los procesos internos posteriores a la capacitación.

**4.6.3.4 Tiempo promedio en alcanzar las metas;** Con este indicador puedes medir la eficacia de los colaboradores desde el momento en que inician sus actividades en la empresa. Lo ideal es que, conforme el empleado va adquiriendo

experiencia, el tiempo para cumplir las metas establecidas vaya disminuyendo gracias a la formación que la empresa le brinde. (Adecco, 2019)



Estos dos indicadores se basan en la eficacia que tiene el colaborador para la entrega de sus tareas de acuerdo con la experiencia que requieren en los cuales entre más experiencia tenga debe ser más eficiente con su trabajo y así cumplirla en el menos tiempo posible.

**4.6.3.5 Tiempo promedio de vacantes no cubiertas;** Este indicador es importante para demostrar la eficiencia del departamento al reclutar personal; sin embargo, está sujeto a variables externas como la aprobación de presupuestos para los sueldos.

**4.6.3.6 Ausentismo laboral;** Mide las ausencias en periodos normales por faltas, retrasos o permisos. También sirve para revisar las tendencias sintomáticas, no sólo del trabajador, sino del funcionamiento de la empresa. (Adecco, 2019)

El indicador de tiempo promedio de vacantes no cubiertas dependerá de la eficiencia de recursos humanos en cubrir la plaza vacante o bien de la estabilidad económica que tenga la organización, el indicador de ausentismo laboral marcará los periodos ausentes del colaborador en sus labores ya sea por enfermedad, permisos adquiridos o retrasos que tenga.

**4.6.3.7 Accidentes laborales;** El ideal sería alcanzar cero pero resulta casi imposible; por este motivo, es importante saber cómo interpretar los resultados de estos indicadores para redoblar esfuerzos en los puntos débiles, y ofrecer un óptimo ambiente laboral y mejores dividendos para todos. (Adecco, 2019)

Los accidentes laborales marcarán la frecuencia de accidentes mediante la relación entre el número de accidentes totales de trabajo con o bien sin incapacidad que se registran en un periodo determinado con el total de horas hombre trabajadas el cual dará el resultado de cuál es el tiempo que se ha pasado sin obtener un accidente laboral.

#### 4.6.4 Los Indicadores de Medición de Productividad de Recursos Humanos; En

R.R.H.H, los indicadores del desempeño cuentan con una doble función: Por un lado, tienen una función descriptiva —aportan información sobre el estado de los recursos humanos de una organización—. Por otro, tienen una función valorativa, es decir, aportan un juicio de valor.

Estos indicadores son una serie de variables que su función es analizar de forma continua lo productivo que puede ser el proceso que tenga una persona dentro de la organización o bien de la organización misma.

Pero hablemos de lo importante, los criterios e indicadores de evaluación, (KPI's en inglés) miden el desempeño de una actividad o proceso y descubren problemas o posibles mejoras. Así, un indicador debe ser:

- ✓ **Específico:** se deben marcar unos puntos alcanzables y concretos. Muchas veces uno de los problemas es que no queda claro qué es lo que se debe alcanzar midiendo con ese KPI.
- ✓ **Medible:** una métrica siempre debe basarse en la cuantificación.
- ✓ **Alcanzable:** no tiene sentido poner marcas o cuotas inalcanzables cuando medimos un proceso. No va a ser perfecto y si es excesivamente difícil alcanzar el nivel que queremos con el KPI, quizá es porque sea inalcanzable.
- ✓ **Relevante:** KPI importante y decisivo para tu negocio o área.

Para que el indicador de desempeño cumpla con la finalidad que se requiere debe cumplir con los requisitos antes descritos para que tenga veracidad y para que cumplan con las estrategias que se plantearon para alcanzar los objetivos que se requiere en la organización.

#### 4.7 Identificación de las necesidades del personal.

Muchas organizaciones esperan que exista una vacancia para luego tratar de cubrirla de la mejor manera. Hay que recordar que esta técnica es conveniente y resulta eficaz en organizaciones

pequeñas, sin embargo, cuando las organizaciones son grandes este es un riesgo que no se debe correr, por lo que vale la pena planificar con anticipación los requerimientos de recursos humanos.

Cuando se elaboran e implantan planes y programas dirigidos a asegurarse que existen el número y tipo de personas apropiadas para la realización de las necesidades de la organización, la planificación debe estar directamente vinculada a la estrategia empresarial y para que tenga valor debe hallarse integrada tanto interna como externamente. La planeación estratégica de recursos humanos puede ser definida en términos amplios como el proceso de análisis de las necesidades de recursos humanos conforme cambian los entornos internos y externos de la organización y la aplicación de la consiguiente estrategia proactiva para asegurar la disponibilidad de recursos humanos demandada por la organización.

Al tener una vacante en la organización se debe tener un informe de posibles candidatos que puedan cubrir la plaza para no correr el riesgo de dejar la plaza con mucho tiempo sin conseguir a la persona adecuada ya que esto perjudicaría a la organización. Para ello se debe tener en cuenta cual es personal que la empresa requiere, cuáles son las estrategias establecidas y cuáles son los objetivos.

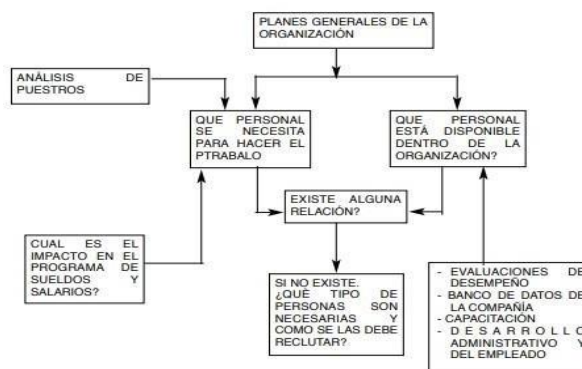


Figura 3 Internamente se deben desarrollar planes para el reclutamiento, selección, colocación, capacitación y evaluación.<sup>3</sup>

<sup>3</sup> Importancia de la Planificación de Recursos Humanos en la empresa, pág. 13

Para llevar a cabo la planeación en la organización, es importante considerar que todo proceso debe contener un minucioso estudio de las propuestas de inventario de recursos humanos, así como establecer objetivos claros y políticas que regulen las actividades y permitan lograr el objetivo planteado, considerando el diseño y ejecución de planes a corto, mediano y largo plazo y también el control y evaluación periódica de los mismos. La planeación estratégica de recursos humanos contiene dos pasos importantes para toda organización: El establecimiento de competencias del personal y la planeación de la incorporación a la organización del personal idóneo para el momento preciso. (Pablo, 2007)

Se debe realizar un estudio profundo de las necesidades del personal que requiere la organización para el alcance de las estrategias y objetivos ya sean de largo o corto plazo ya que el departamento de recursos humanos debe tener en claro que al realizar su planeación estratégica debe mantener a la empresa con el personal idóneo y con su personal competente.

#### **4.7.1 Productividad laboral.**

La productividad representa el coeficiente de producción por unidad de insumo., la producción se mide como producto interno bruto (PIB) de la economía global, expresada en paridades del poder adquisitivo (PPA), contabilizando así las diferencias entre los precios de cada país. El PIB representa el valor monetario de todos los bienes y servicios producidos dentro de un país dado durante un cierto período de tiempo específico

Es medir en cuanto tiempo la productividad laboral se vuelve eficiente en una persona, equipo o bien en la conversión de insumos, esta va a medir ya sea los productos que se obtengan de la actividad económica a que se dedica o bien informa los recursos que se deben de tomar encuentra para la realización de la producción.

#### **4.7.2 Las técnicas e Instrumentos para mejorar la productividad laboral.**

Por regla general, la definición de productividad laboral es entendida como un indicador que hace referencia a la eficiencia con la cual un trabajador, equipo o empresa, genera bienes o servicios en una determinada cantidad de tiempo con un determinado volumen de recursos. Es decir, la productividad toma en consideración un coeficiente que surge de tres parámetros clave:

- Tiempo
- Recursos / insumos
- Producto final

La productividad no solamente se remite a la forma de desempeño de los empleados, sino también al uso y tiempo de respuesta de equipos y maquinaria, e inclusive a la implementación de metodologías y procesos de trabajo. (Delpueche, 2021)

A mayor cantidad de resultado completado que el colaborador realiza sus tareas en menos tiempo y con ello utilizar la menor cantidad posible de recursos, el colaborador dar una gran mayoría de productividad laboral para la organización.

##### **4.7.2.1 12 técnicas de productividad para mejorar productividad laboral en rrhh.**

- **El método de Jerry Seinfeld**

No es chiste, el comediante es famoso también es reconocido por haber creado esta forma de trabajo. Se llama “don’t break the chain” (no rompas la cadena) y principalmente se enfoca en tomar una sola tarea y realizarla sin parar de principio a fin. Esto puede significar marcar una fecha de inicio y otra de entrega en el calendario o simplemente marcar algunas horas del día. Es ideal para la construcción de hábitos.

Es un método sencillo el cual ayuda adquirir hábitos y en el que se van a logra que se conseguir se vuelve una costumbre al realizar alguna tarea específica, la cual puede ser de manera

personal o bien como profesional, su propósito es hacer más fácil su ejecución y ayuda con ganar eficiencia y productividad.

- **Técnica pomodoro**

La técnica pomodoro (o técnica del tomate) fue creada por Francesco Cirillo durante sus años de universidad. El italiano que logró convertirse en un gurú de la productividad utilizaba los viejos conocidos timers de cocina que usualmente tienen forma de tomate, para trabajar durante periodos de tiempo de 25 minutos con descansos de 10.

Al realizar esta técnica lo que se pretende es la división del trabajo por medio de bloques de medio tiempo enfocados y separados por un lapso de descanso el cual se realiza por medio de un temporizador esto con el objetivo de mejorar la administración del tiempo dedicado a las actividades.

- **Kanban o método Toyota**

Fue desarrollada en la automotriz en sus plantas de Japón hace más de 20 años y lograron revolucionar no solo la industria pesada sino la forma en la que hasta hoy en día se entiende la productividad. Las kanban son tarjetas similares a los post-it que se utilizan para etiquetar procesos de una tarea que se divide por etapas. En su forma más básica, en un tablero deberían estructurarse tres columnas, una de tareas pendientes, otra en proceso y una última con tareas completadas. La tarjeta con la actividad en cuestión se moverá a medida que se completen los objetivos.

Destaca por ser una técnica de gestión de tareas visuales que van enfocada más en los procesos de producción, su técnica consiste en el uso de tarjetas las cuales ayudaran para la división del proceso productivo en fases bien delimitadas con el fin de la delegación de labores de forma que queden bien definidas.

- **Time blocking**

Es sencillo pero efectivo. Independientemente de que es lo que tengamos asignado para nuestro día, el time blocking consiste en reservar periodos de tiempo largos (más de una hora y media pero menos de 3) a trabajar en una o varias tareas determinadas sin interrupción.

Al realizar esta estrategia de gestión de tiempos ayudara a planificar cada hora del día laboral en la cual se dividirá la semana laboral en bloques pequeños de tiempo para revisión de proyectos, emails y tomar descansos que ayudaran para relajarse ya ganara energía para continuar el día laboral.

- **Must, should, want**

Esta técnica se basa en el establecimiento de prioridades y la forma en la que entendemos las actividades diarias para nuestra productividad laboral. Si lo traducimos sería algo así como tengo que, debería, quiero. Con estos tres parámetros podemos armar listas clasificadas de la siguiente manera: tengo que coordinar una reunión con proveedores, debería analizar el reporte de ventas. Esto nos ayudará a visualizar aquello que verdaderamente importa, que es urgente o que nos reportará mayores beneficios.

Este método ayuda a determinar cuál es la priorización dentro del ámbito laboral ya que hay proyectos que requieren limitaciones de tiempo los cuales se podrán realizar y analizar por medio de una matriz que ayudara agilizar los proyectos.

- **Reloj biológico**

Esta forma de trabajo prioriza no solamente la libertad sino también el bienestar propio de la salud física y emocional. Se trata básicamente de asignarnos tareas para los momentos del día donde nuestra energía es óptima. Si eres de los que prefiere dormirse tarde (y cuentas con esa posibilidad) entonces según esta técnica lo mejor será realizar tus actividades por la noche.

Al hablar de la técnica de reloj biológico se refiere que es un mecanismo interno el cual permitirá contar con una orientación temporal sobre el conjunto de funciones orgánicas vinculadas al ritmo de vida cotidiano que se lleve.

- **La regla del 80/20**

Conocida también como “el principio de Pareto” es una regla que surge de una investigación del economista italiano Vilfredo Pareto en 1906. Allí el científico logró descubrir que el 80% de los resultados de una actividad provienen del 20% del esfuerzo que uno genera. De esta manera, esta regla nos ayudará a identificar cuáles son las actividades clave que realizamos y se traducen en mayor margen de ganancia y eficiencia y en consecuencia, podremos optimizar estas tareas.

El trabajar duro no lo es todo se debe trabajar con inteligencia al poner en marcha esta regla indicara el poco tiempo que se le ha invertido a las actividades o tareas que requieren mayor impacto y el 20 por ciento que identificara como el más productivo ayudara a indicar cuál es el rumbo en el que se puede dirigir los esfuerzos para alcanzar lo deseado.

- **Comerse la rana**

Afortunadamente no se trata de comer ningún animal. Eat the frog por su nombre original es una técnica de productividad que nace de una cita famosa del autor Mark Twain:

*Comete una rana a primera hora de la mañana y nada peor te sucederá durante el resto del día.*

- La frase parte de la premisa de que es preferible comenzar la jornada quitándonos de encima aquellos deberes que no sean tan placenteros para luego enfocar todas nuestras energías en tareas que nos agraden más.

Al iniciar las tares laborales se debe de colocar las tareas más complejas o bien las que resultan de forma desagradable para resolverlas de primero y quedarse con las que son más livianas



o bien es decir las más fácil de resolver para que el día sea más productivo.

- **Alicia en el país de las maravillas**

Si recuerdas la película (o la novela) recordarás que la protagonista que describe Lewis Carroll se pierde en un mundo de fantasía al caer por un agujero de conejo. Los rabbit holes en lo que se refiere a productividad laboral son aquellas trampas que nos hacen perder la noción del tiempo. Desde las redes sociales hasta las reuniones que no terminan en toma de decisiones, esta técnica es más que nada un mantra que nos ayuda a identificar esos momentos o actividades donde perdemos por completo el foco y nos desviamos de lo importante, con el fin de no incurrir en el mismo error.

Al analizar este tipo de técnica demuestra el tiempo que se pierde al no enfocarse en los objetivos que se habían planteado ya sea en reuniones o bien en el trabajo de día a día y que se ven perturbados por distracciones que hacen perder el rumbo y esto provoca que se desvíe del objetivo e incurrir en errores laborales.

- **The final countdown**

Como la canción de la banda de los '80 Europe, the final countdown se centra en trabajar con un sistema de cuenta regresiva combinado con time blocking. Tomamos un cronómetro y marcamos un periodo de tiempo (idealmente 90 minutos) y a partir de ese momento hasta que suene nuestro temporizador, deberíamos terminar las tareas que tengamos asignadas para dar paso a un descanso de 15 minutos.

Esta técnica ayuda a centralizar las tareas por medio de tiempo en el cual se debe programar las actividades que se requieren realizar en un determinado tiempo el cual se va a medir mediante un cronómetro y al escuchar este se debe tener terminado lo que se propuso y despejarse unos minutos y continuar con el mismo procedimiento para la efectividad laboral.

- **El método del colibrí**

Así como los colibríes vuelan de flor en flor, con esta técnica de productividad deberíamos hacer algo similar. La idea es realizar tareas en un determinado espacio físico y luego de completarlas, pasar a la siguiente estación de trabajo. Esto es ideal en modalidad de teletrabajo o home office si contamos con espacios aptos. Podemos tener una reunión virtual en la sala, luego enviar mails desde el balcón y finalmente generar reportes desde la cocina. La idea es dinamizar el día cambiando de ambientes.

La formulación de esta técnica es comenzar a realizar una tarea en un espacio físico para luego ser completada en una siguiente fase o estación laboral esto con el fin de poder cambiar el ambiente laboral para que sea más efectivo y ese da más en una modalidad de teletrabajo o home office.

- **Lista tus objetivos**

Este último método se enfoca no tanto en tareas y deberes sino en resultado. Idealmente la noche anterior a cada jornada laboral, deberíamos volcar en un bloc de notas aquellas metas que queremos lograr ya sea para el final del día, semana o mes.

Como hemos establecido, existen tantas formas de ser eficientes, eficaces y productivos en el trabajo como personas. Cada quien conoce mejor que métodos son más aplicables a la propia experiencia y afortunadamente y como dice el dicho, “para gustos hay colores.” Y en modalidad de teletrabajo sucede lo mismo.

Para tener una mejor concentración y que el día a día sea más productivo al finalizar el día debería realizar un listado de los objetivos que se pretenden alcanzar el día siguiente con base a la función que se tiene en la organización de manera que se trabaje con más eficacia y eficiencia y al final del día evaluar si se logró los objetivos establecidos o mejorarlos cada día.

Algo similar sucede cuando el objetivo es tener un control o al menos un rastreo de esa productividad por parte del área de recursos humanos. Es decir, cuando la gestión de capital humano se centra en medir el desempeño:

- **Utiliza un software de rrhh para medir la performance**

Sin papeles ni la necesidad de descargar ningún programa, contar con un software de rrhh es una herramienta ideal no solamente para dinamizar los procesos y tareas cotidianas de cada área sino para poder generar informes de empleados y llevar adelante una evaluación de desempeño en forma precisa y segura.

- **Implementa el uso de KPIs**

Los indicadores clave (key performance indicators) son medidas que se utilizan para poder tener control tanto de las actividades realizadas por los empleados como de los objetivos obtenidos. Es clave para medir el desempeño laboral y son personalizables según el tipo de industria, área y actividad a realizar. Estos se integran obligadamente con la evaluación de desempeño.

Para poder verificar que estos objetivos han sido alcanzados se puede establecer indicadores que ayuden a la medición de las actividades diarias de cada colaborador de acuerdo con los objetivos propuestos esto con el fin de medir el desempeño laboral y poder fortalecer las debilidades que se tienen para el alcance de este.

- **Adopta la técnica de BARS**

Behaviorally Anchored Rating Scales en inglés o escalas basadas en el comportamiento se basa justamente en medir el comportamiento de los trabajadores. Básicamente se establecen una serie de objetivos (puntualidad, generación de incidentes, etc.) y se evalúan estos aspectos con puntajes en escalas del 1 al 10. Este es uno de los tantos indicadores a no perder de vista en la gestión humana. (Delpueche, 2021)

Con este indicador la organización puede iniciar a emplearla mediante el objetivo que es el medir el comportamiento laboral de los colaboradores con respecto a la puntualidad de la entrega de sus labores como para medir los accidentes laborales que se puedan tener en el área de producción que es donde más se correría este riesgo es ver toda la gestión humana de los colaboradores.

#### **4.7.3 La Eficacia en la Organización a través de la productividad.**

- La eficacia, podemos definirla como el nivel de consecución de metas y objetivos. La eficacia hace referencia a nuestra capacidad para lograr lo que nos proponemos.

Citaremos las siguientes definiciones:

- Según Idalberto Chiavenato, la eficacia «es una medida del logro de resultados».
- Para Koontz y Weihrich, la eficacia es «el cumplimiento de objetivos».
- Según Robbins y Coulter, eficacia se define como «hacer las cosas correctas», es decir; las actividades de trabajo con las que la organización alcanza sus objetivos.
- Para Reinaldo O. Da Silva, la eficacia «está relacionada con el logro de los objetivos/resultados propuestos, es decir con la realización de actividades que permitan alcanzar las metas establecidas. La eficacia es la medida en que alcanzamos el objetivo o resultado»
- Simón Andrade, define la eficacia de la siguiente manera: «actuación para cumplir los objetivos previstos. Es la manifestación administrativa de la eficiencia, por lo cual también se conoce como eficiencia directiva».

El Diccionario de la Real Academia Española nos brinda el siguiente significado de

Eficacia: “Capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera”.

- Finalmente, “Eficacia es hacer lo necesario para alcanzar o lograr los objetivos deseados o propuestos”

Por tanto, una empresa, organización, producto o persona es «eficaz» cuando es capaz de hacer lo necesario para lograr los objetivos deseados o propuestos.

- “Capacidad para obrar o para conseguir un resultado determinado”.
- “Capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera, sin que priven para ello los recursos o los medios empleados». Esta es una acepción que obedece a la usanza y debe ser reevaluada por la real academia; por otra parte, debe referirse más bien a equipos”.

Cuando se dice que se es eficaz, se hace con una dimensión externa, considerando que cumple con los objetivos previstos, estando bien relacionado o adaptado con el entorno. En términos generales, se habla de eficacia una vez que se han alcanzado los objetivos propuestos (Manene Cerragería, 2013)

La eficacia en la organización está relacionada con el cumplimiento o alcance de las metas que son establecidas por la organización que va de la mano con la eficiencia que ayudara para el alcance de los mismo y esto ayudara a que los recursos sean utilizados de la mejor manera de acuerdo con las tareas asignadas.

#### **4.7.3 Medición en la satisfacción laboral del personal.**

En primer lugar, dependerá del tipo de empresa, es decir de lo que se dedica a producir (no es lo mismo la venta de un producto material a la promoción de un servicio intangible) y en segundo de los estándares establecidos por la compañía. La productividad en el trabajo suele relegarse a la utilización de una fórmula básica para su cálculo:

$$\text{Productividad} = \frac{\text{Unidades producidas}}{\text{Horas hombre requeridas}}$$

Pero lo cierto es que esta ecuación simplista (aunque tentadora por su sencillez), deja de lado otras variables tanto cualitativas como cuantitativas que impactan directamente en la obtención de resultados por parte de las empresas.

Este se vuelve un tema recurrente en el ámbito de los recursos humanos por que está relacionado con los factores más importantes como la productividad, la rotación del personal, el absentismo, la cultura laboral entre otros con lo que pretende es establecer una calidad de vida alcanzar el éxito con su equipo, el cual ayudara a cometer menos errores y probablemente logren alcanzar la excelencia que la organización requiere.

Lo ideal entonces, será establecer una guía específica para cada organización que ayude a entender, primero que nada, qué es y qué no es la productividad laboral. Y para eso, la “hoja de ruta” deberá contemplar algunos parámetros básicos tales como:

- **Hora trabajada y esfuerzo**

Independientemente de la cantidad de horas estipuladas por contrato o por convenio, lo cierto es que cada trabajador administra su tiempo en forma diferente. Es importante evaluar qué tareas se están ejecutando y cuáles no durante la jornada de cada empleado, cuáles son prioritarias y qué otras son secundarias. Todo esto con el fin de lograr un manejo eficiente de la gestión horaria sin afectar el bienestar de cada trabajador.

- **Obtención de objetivos**

Otro elemento a tener en cuenta es cuántas tareas se completan en un determinado lapso. Sin caer en la trampa de cronometrar cada momento del día del trabajador (cosa que está demostrado resulta contraproducente para su bienestar), la idea es que este cuenta con la suficiente

independencia y autonomía para realizar un manejo del tiempo que le permita alcanzar las metas exigidas por su rol. Puede ser una determinada cantidad de llamados telefónicos al mes, generación de clientes o producción de algún tipo de material o contenido.

Al verificar estos parámetros se pueden ver de una forma unificada en el cual el primero se va a verificar de acuerdo a las horas laborales que el colaborador realizara las tareas designadas de acuerdo a la prioridad que requiere cada tarea de acuerdo a sus funciones sin que percute en tiempo adicional para poderlos cumplir y que va de acuerdo al segundo parámetro en el que se vea reflejado el cumplimiento de los objetivos, mediante el adecuado manejo de su tiempo para el logro de sus metas establecidas de manera que el colaborador sienta que puede establecer su tiempo y espacio sin necesidad de estar bajo una presión constante de un superior.

- **Contemplar el OLE**

Overall Labor Efficiency o simplemente, eficiencia general del trabajo, es un indicador clave de rrhh enfocado en industrias, que mide el uso, desempeño y calidad de la fuerza laboral aplicada a una tarea específica y su impacto en la productividad general. Esta forma de medición toma en consideración variables como disponibilidad (cantidad de tiempo que los trabajadores dedican a realizar sus actividades), rendimiento (cuanto producto se obtiene de esa actividad), calidad (porcentaje de producto que efectivamente sirve para su venta). (Delpueche, 2021)

Este indicador es clave para las organizaciones en es especial para el departamento de recursos humanos porque en base de este indicador se puede medir el desempeño y la calidad de fuerza laboral que cada colaborador aplicará en las tareas específicas que se le ha asignado con respecto al impacto general que se quiere tener.

#### **4.7.5 Estrategias para la Motivación del personal.**

Se puede definir la motivación como el conjunto de factores capaces de provocar, mantener

y dirigir la conducta hacia un objetivo. Dentro del ámbito laboral, conviene identificar y tener presentes algunos consejos para lograr esa motivación, tan importante para las personas como para la buena marcha del negocio.

Si un empleado está satisfecho con su trabajo también rendirá más e, incluso, puede ser creativo y ayudar a mejorar los procesos productivos de la empresa. Por tanto, conviene tener en cuenta la motivación en la estrategia de recursos humanos, así como los diferentes tipos de motivación, cómo se interrelacionan y sabiendo que, al final, es algo que depende y afecta a cada trabajador.

La motivación personal es lo que hace que un colaborador se mueva a realizar determinadas acciones y perseverar lo que se ha propuesto con fin de cumplir lo que desea alcanzar y al hacerlo trabajara de una forma más eficiente y eficaz comprometido con la organización y bajo un ambiente más confortable.

- **Mejorar las condiciones laborales**

Un lugar de trabajo que los empleados toleran y disfrutan puede fomentar la motivación laboral y ofrecer mejores resultados. Sin embargo, las malas condiciones en el lugar de trabajo pueden afectar al rendimiento y a la productividad de los empleados.

Se puede aumentar la motivación laboral mejorando las condiciones higiénicas, el contexto laboral y, en general, eliminando todo lo que pueda suponer insatisfacción en el trabajo.

Este está relacionado con la seguridad y la calidad de vida que la organización le ofrezca a colaborador mediante beneficios que constituyan la base sobre las cuales van a ir sustentadas en las relaciones laborales que cumplan con la ley de manera que vayan proporcionados bajos los servicios que prestara de una forma equitativa para los colaboradores, en sentido que se debe incluir todo con respecto al ambiente, tecnología y la forma en que se va a organizar el trabajo es decir la definición de las condiciones de trabajo.



- **Adecuación de la persona a su puesto de trabajo**

Un trabajador que no está donde debería o ejerciendo unas tareas para las que no está preparado supone una desmotivación peligrosa, tanto para él como para su entorno. En cambio, si la persona cuenta con los conocimientos, habilidades y experiencia suficientes para desarrollar con garantías el puesto de trabajo, además estará motivada e interesada en el mismo.

Es adecuar el puesto de trabajo al colaborador que va de acuerdo al desempeño para que sea más favorable para la organización del desempeño del colaborador para obtener una mayor funcionalidad ya que cada colaborador va a estar asignado de acuerdo a sus conocimientos y habilidades al área que le corresponde.

- **Participación**

Muchos puestos de trabajo se limitan a lo suyo y, fuera de eso, apenas saben ni participan del proceso general o más global. Este fraccionamiento o especialización acentuada puede perjudicar a la motivación laboral, ya que el trabajador se limita a desarrollar una actividad mecánica y rutinaria, sin participar en la planificación ni en el diseño de tareas.

Tanto en la teoría como en la práctica, los trabajadores suelen ser los que mejor conocen su trabajo. Por tanto, deben tener suficiente ámbito competencial, confianza y, en definitiva, participación en los procesos concernientes a su actividad, ya no solo por cuestiones de motivación, sino también porque seguramente son los propios trabajadores los que pueden proponer las ideas, mejoras o cambios más eficaces.

- **Reconocimiento**

Esa palmadita en la espalda o reconocimiento suele, más que nada, brillar por su ausencia, cuando resulta uno de los aspectos más motivadores y, a la vez, más baratos o menos costosos. En cambio, se suele producir la situación contraria, en la que los fallos cobran un protagonismo no

deseable para el buen funcionamiento de la empresa. Tampoco es cuestión de andar adulando ni de dejar pasar los errores. Más bien, se trata de que la «rutina» de hacer bien las cosas, que se supone lo normal en cualquier trabajo, no oculte que es un logro, mientras que los errores son las excepciones.

Fundamentalmente, el reconocimiento consiste en evaluar los resultados de la conducta laboral y proporcionar la información obtenida al trabajador; algo que supone un importante factor motivador.

Se mide las habilidades y conocimientos del colaborador de acuerdo con su desempeño dentro de la organización mediante calificaciones que obtendrá de acuerdo a su productividad dentro de la organización, es decir es una forma de motivar al empleado para que realice sus labores de forma que cumpla con su satisfacción laboral, comprometiéndose aún más con la organización.

- **Establecimiento de objetivos**

Saber cuáles son las metas, cuál es la dirección por seguir y qué propósitos mueven a la empresa resulta algo básico para que el trabajador no se sienta perdido, sin saber para qué realiza su trabajo. La técnica de establecimiento de objetivos consiste en consensuar periódicamente los objetivos a lograr en un plazo determinado, algo que compromete y motiva a todos.

(CYPYMENEWS, 2018)

Es tener la capacidad de fiar las metas alcanzables, las cuales se deben de articular de forma correcta de los recursos que se tiene disponibles y establecidos para el adecuado proceso y las consecuencias que se pueden surgir para conseguirlos de manera que cada colaborador este comprometido al cien por ciento con la organización.

#### **4.7.6. Evaluación del Desempeño y Productividad.**

Conocer si un empleado cumple con los objetivos asociados a un puesto de trabajo, detectar

posibles áreas de mejora y trazar de manera conjunta acciones que así lo permitan, además de consensuar planes de desarrollo e incentivos cuando el empleado cumple con creces su misión en la empresa. Estas son algunas aplicaciones de una evaluación del desempeño, donde se produce un intercambio de opiniones entre evaluador y empleado-. Sin embargo, no todo se reduce a hechos subjetivos y a un mero debate informal, sino que se trata de un proceso sistemático y periódico que estima cuantitativa y cualitativamente el grado de eficacia con el que las personas llevan a cabo las actividades y responsabilidades asignadas a la función que desarrollan.

La evaluación de desempeño es una herramienta fundamental para el departamento de recursos humanos en la medición del rendimiento del equipo con relación a las consecuencias de sus resultados los cuales son de una forma estructurada y objetivas que ayudan a detectar las necesidades del colaborador.

En una evaluación del desempeño se evalúan tanto las cualidades del sujeto como su contribución al objetivo o trabajo encomendado, pasando por su potencial de desarrollo. Ahora bien, ¿qué factores cabe evaluar para determinar esos elementos?:

- Conocimiento del trabajo
- Calidad del trabajo
- Relaciones interpersonales
- Estabilidad emotiva
- Capacidad de síntesis
- Capacidad analítica

No podemos finalizar sin citar las ventajas que aporta la evaluación de desempeño a la organización que son:

- La mejora del desempeño, algo que se consigue mediante la retroalimentación

- Una mejor adecuación de las políticas de compensación
- Una toma de decisiones profesionales más acertada, en base a hechos medibles
- Posible identificación de errores en el diseño del puesto ocupado/a ocupar
- Detección de posibles desafíos/elementos externos como la familia, la salud o las finanzas, que en ocasiones influyen en el desempeño laboral y que, una vez detectados, desde RRHH pueden aportarse soluciones para enfrentarlos. (EquipodeColaboradores, 2018)

Al tener una visión real del desempeño individual de cada colaborador y a su vez una en conjunto de todos los colaboradores ayudara a tomar las decisiones más correctas sobre la gestión del talento para la definición de las responsabilidades y objetivos, en los cuales se apoyarán aquellos potenciales que han cumplido y superado los objetivos gracias a su desempeño como clave para lograr un trabajo en equipo y poder solucionar los problemas para el alcance de los objetivos marcados ya sean estos de forma productiva o bien para la satisfacción tanto del colaborador como de la organización.

Gestionar una fuerza de trabajo pequeña, de tal manera que cada miembro del equipo rinda a su máximo potencial. La mejor manera de hacer esto es establecer tu lugar de trabajo para que cada empleado tenga las herramientas adecuadas para hacerlo. Esto puede ser una máquina de fax, una llave inglesa o incluso la formación adecuada. El aprendizaje de estas necesidades significa conocer tu industria y tu lugar de trabajo, sabiendo tus procedimientos y, sobre todo, conociendo a tus empleados.

Establecer necesidades y mejorar el desempeño a través de la comunicación con ellos de manera que pueda expresar sus inquietudes y sugerencias libremente que ayudara que sea más honesto en su productividad para que el personal tenga confianza y acercarse a discutir cualquier inconveniente que tenga para desempeñar y mejorar su trabajo.

## 5. Análisis de Resultados

### 5.1 Análisis

En la presente sección se dedicará al análisis de la planeación estratégica de cómo surgió, cómo evolucionó de acuerdo al influjo como una herramienta útil tanto para la organización como para el departamento de recursos humanos. En el siglo IV a. C. inicio la planeación estratégica con uno de los más antiguos estrategias modernos ya que él dirigía a su ejército por medio de estrategias que no esté a su vez no conocía ni comprendía, pero si le ayudaban a explotar la situación a su provecho según se lo va a exigir las circunstancias por medio de una estrategia de forma ofensiva pero no estaba ligado aún a un procedimiento determinado.

Como también en la Grecia antigua fue comparada, por las actividades que realizaban los empresarios en dar órdenes en las tareas que tenían que cumplir con los recursos dados ejecutándolos debidamente bajo una planeación.

Su evolución se dio con el tiempo el cual fue ligado al concepto de estrategia a los negocios en los primeros estudios modernos como la teoría del juego esto se debía a que algunas organizaciones realizaban sus actos como selecciones de una situación determinada.

Por ello la planificación estratégica, fue creada por medio de los gerentes, ya que ellos toman la mayor parte de decisiones que van relacionadas con un conjunto de acciones administrativas que con llevan a la toma de decisiones de desempeño en un plazo largo de una organización.

Esto se debió que ellos deben de comprender cada una de las funciones de la planificación estratégica para llevarla a cabo con cada una de sus organizaciones, por lo que es importante resaltar que una organización que no planea no sabrá como hará ni cómo hacerlo y no podría realizar las estrategias esto sería como navegar a la deriva porque no se tiene un rumbo fijo y no se sabe hacia dónde se dirigirá.

Al realizar la planeación se puede lograr alcanzar los objetivos para corregir los problemas de una mejor manera, esto quiere decir que la planeación estratégica es una herramienta de gestión que permite establecer el camino el cual debe recorrer las organizaciones para alcanzar las metas que se han trazado para tener en cuenta los problemas que pueden surgir alrededor de la organización.

Por consiguiente, la planeación estratégica ayudara como una herramienta fundamental en la toma de decisiones dentro de la organización, de acuerdo a la estructura en que se va a establecer los objetivos y especialmente los planes donde surgirán las estrategias que ayudarán a conducir el alcance de los objetivos.

Esto se da a través de un marco en el cual los líderes, así como cada miembro que ocupe en la organización pueda comprender lo planteado y poder evaluar cómo está la situación real de la organización con el fin de que se alinee el equipo basándose en la misma información y así contar con alternativas que se puedan aprovechar y dándole valor a la organización.

Por eso el talento humano es un rol muy importante para el funcionamiento efectivo de cada organización, ya que sin él no se podría crecer y desarrollar de forma económica pues depende de la utilidad adecuada de las capacidades de cada persona por lo que se vuelve vital en la organización.

Por ello se deben de realizar la adecuación en la planeación estratégica de recursos humanos en la cual permita identificar las necesidades actuales y futuras que se puedan tener del recurso humano para el alcance de los objetivos la cual va vinculada con a la gestión que ejercerá los recursos humanos.

Al desarrollar el plan específico en esta área se deberá de agregar los elementos innovadores, que sean de forma colaborativos, de manera que optimicen la toma de decisiones por

medio de una metodología que ayude a la división de cada área de la planeación estrategia para que esta puede responder de forma efectiva, rápida y flexible cada necesidad del entorno.

La planeación estratégica de recurso humanos aborda los elementos de la gestión de los empleados, por medio de la contratación hasta la formación del personal con forme al puesto que desempeña y así reconoce adecuadamente las funciones y los que hacer de su trabajo de manera que sea de forma satisfactorio.

Con la ayuda del análisis FODA que es una herramienta eficaz en la planificación estratégica para realizar el diseño en la evaluación del análisis interno y análisis externo en la organización como también en recursos humanos porque se enfoca en los factores de mayor impacto que desde allí se deberá partir para la toma eficiente de decisiones y acciones pertinentes.

El papel que toma el análisis FODA es desarrollar un papel de ayuda en la búsqueda del modelo de planeación estratégica por medio de las fortalezas y debilidades que tiene la organización en el análisis interno las cuales se enumeran de acuerdo a su importancia y las oportunidades y amenazas que presenta del análisis externo los cuales ayudan a tomar decisiones en que área hay que fortalecer para transformarlos de manera rápida y eficaz en oportunidades y las áreas ya fortalecidas dar aportaciones de manera que puedan fortalecerse aún más.

Servirá como Ayuda al desarrollo de las estrategias ya que es una herramienta de fácil uso ayudará en muchos casos al análisis de los factores que son los que se toman de importancia en cuanto a la elaboración de las estrategias.

Es una herramienta más prevalente en la planificación estratégica ya que permite la categorización de cada problema dividiéndolas en fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, al realizar bien la identificación de ellas indica los impedimentos y ventajas que son de asunto interno y externos de la organización.

Se considera también como una herramienta de gestión estratégica más utilizada actualmente por las organizaciones que desean tener un componente esencial en el desarrollo del mercado estratégico al cual pertenecen.

Se puede decir que el FODA es un enfoque lógico en el que cada organización debe evaluar su entorno interno como externo para adoptar las mejores estrategias tanto para el beneficio de la institución como para el de sus colaboradores, ya que por medio de un análisis FODA se puede verificar cuales son las fortalezas y debilidades del personal y a que amenazas y oportunidades se puede enfrentar en el mercado laboral.

La planificación estratégica de recursos humanos en la efectiva forma de identificar necesidades de personal indica la necesidad de supervivencia que toda organización como la utilización de un instrumento para que de una forma proactiva se pueda afrontar las actuaciones empresariales en contexto globales, en los cuales permitirá de una forma prever el futuro y salir adelante con las estrategias que se implementaron.

Con ello lo que las personas que intervienen en la planificación estratégica su propósito es poder mejorar el procedimiento en la organización, de forma que esta se convierta más eficiente, con una mejor relación humana, que sea rentable, útil y racional para la sociedad y para los socios de manera que la satisfacción sea de manera estable y flexible.

Al analizar cada necesidad del personal la planeación de recursos humanos puede definir el proceso que tomaran en relación a los cambios internos y externos que la organización realice de acuerdo a la disponibilidad del personal que requiere la organización para el logro de los objetivos y su permanencia en el mercado.

El objetivo principal que el departamento de recursos humanos ve en el proceso de la planeación estratégica al analizar las necesidades del personal es lograr utilizar este recurso como



la mayor eficacia posible donde lo considere de forma necesaria para permitir tener el número de personal necesario dentro de la organización.

De manera que estén calificadas al puesto y funciones que desempeñen con el fin de alcanzar las metas y objetivos de la organización, lo cual lo podrá alcanzar mediante el fortalecimiento de cada una de las habilidades, fortalezas y conocimientos del personal mediante la capacitación constante o programas que ayuden a la actualización del conocimiento y les permita desarrollar aún más las habilidades del personal.

Al tener el equipo adecuado los funcionarios se han dado cuenta que es vital contar con ello para la ejecución de las estrategias de la organización.

El talento humano es regularmente una discusión entre las organizaciones por la importancia que se tiene al contratar y retener el talento adecuado para el éxito de la organización, pero se ven en contradicciones y dificultades al momento de medir el desempeño del personal con respecto a los objetivos trazados.

Para ello se debe implementar indicadores que midan el rendimiento y la cultura entre otros aspectos, en el cual se debe realizar con un listado de indicadores de gestión y elegir los que mejor se vayan adaptando a las hipótesis estratégicas planteadas para el seguimiento de logro de los objetivos de la organización.

El análisis debe ser realizado tanto a su entorno interno como externo de la organización y que sean capaces de medir y establecer resultados en los que indiquen que hay que fortalecer o bien realizar cambios para el logro de los objetivos.

Con ello también se van a determinar las necesidades del personal porque se identifica cuáles son los elementos esenciales de la cultura y las características deseables del personal. Para fundamentar el desafío principal que es desarrollar las estrategias de la empresa en relación al

recurso humano que de alguna manera precisa establece la fuerza de trabajo en la cual ayudará a facilitar la implementación de las estrategias al planificar la mano de obra que se va a necesitar para el futuro, que cuenten con la disponibilidad y capacidades que se requieren para tener una planificación de recursos humanos sistemática conducida con base a una realidad entendida.

En los últimos tiempos las organizaciones han cambiado su forma de pensar con respecto a recursos humanos porque una herramienta esencial dentro de la organización.

Ya que es esencial el planeamiento de una manera móvil y flexible que con el tiempo al analizarla se puedan realizar cambios si fuera necesario, mediante un proceso interactivos que involucre a los miembros de la organización los cuales deben estar comprometidos y motivados para el alcance de los objetivos.

Y servirá de ayuda para la asignación de recursos que se establecerá para cada departamento de la organización con el propósito de mejorar la distribución de los recursos económicos de acuerdo al presupuesto que se le asigna a cada área para evitar sobrevalorar o gastar más de lo que se tiene estipulado.

Con base a la investigación bibliográfica que se realizó se puede indicar que el recurso humano es el ser productivo más importante de la organización y que al estar ubicado en el área laboral que le corresponde será más productivo para la organización.

Y su finalidad es encaminar hacia una mejora continua en el proceso que cada colaborador va a desempeñar de acuerdo al trabajo que realizara en el puesto que este desempeñe para alcanzar los objetivos tanto personales como de la organización.

La implementación de la planeación estratégica en la organización es la evaluación y asignación del recurso humano con los recursos necesarios para alcanzar las metas y objetivos propuestos mediante un periodo determinado.

## 6. Palabras Claves

- Planeación

Son acciones que se realizan a través de la elaboración de estrategias que ayudara para el alcance de los objetivos o metas que se establezcan, de acuerdo a los elementos que se deben tomar en cuenta como analizar y comprender la situación de la organización para la definir los objetivos.

- Estrategia

Es un plan general para lograr una o más metas a largo plazo o generales en condiciones de incertidumbre. (Wikipedia, 2021)

- Planeación Estratégica

Es un proceso sistemático de desarrollo e implementación de planes para alcanzar propósitos u objetivos (Wikipedia, 2021)

- Recursos Humanos

Al conjunto de los empleados o colaboradores de una organización, sector económico o de una economía completa. Frecuentemente también se utiliza para referirse al sistema o proceso de gestión que se ocupa de seleccionar, contratar, formar, emplear y retener al personal que la organización necesita para lograr objetivos. (Wikipedia, 2021)

- Pensamiento Estratégico

Se define como un proceso de pensamiento aplicado por un individuo en el contexto de alcanzar éxito en un juego u otra actividad. En el ámbito de la gestión, pensamiento estratégico implica la generación, aplicación de ideas y oportunidades destinados a crear una ventaja competitiva para una empresa o organización. (Wikipedia, 2021)

- Técnicas

Es el conjunto de procedimientos, reglas, normas, acciones y protocolos que tiene como objetivo obtener un resultado determinado y efectivo, ya sea en el campo de la informática, las ciencias, el arte, el deporte, la educación o en cualquier otra actividad. (Wikipedia, 2021)

- Organización

Es una estructura ordenada donde coexisten e interactúan personas con diversos roles, responsabilidades o cargos que buscan alcanzar un objetivo particular. (Roldán, 2017)

- Indicadores

Un indicador es una característica específica, observable y medible que puede ser usada para mostrar los cambios y progresos que está haciendo un programa hacia el logro de un resultado específico. (endvawnow, 2010)

- Factores

Entendemos por factores a aquellos elementos que pueden condicionar una situación, volviéndose los causantes de la evolución o transformación de los hechos. Un factor es lo que contribuye a que se obtengan determinados resultados al caer sobre él la responsabilidad de la variación o de los cambios. (Bembibre, 2009)

- Eficacia

Se define como la relación entre los recursos utilizados en un proyecto y los logros conseguidos con el mismo. Se da cuando se utilizan menos recursos para lograr un objetivo o cuando se logran más objetivos con los mismos o menos recursos. (EMPLEO, 2021)

## 7. Conclusiones

- La planeación estratégica de recursos humanos es un proceso en el que se busca el óptimo aprovechamiento del personal dentro de la organización, así como el recurso humano que se necesitará en un futuro para el alcance de los objetivos, mediante un análisis en los procesos se detectarán las ventajas y desventajas que se tiene y que constituirá de una forma efectiva la identificación de las necesidades del personal por lo que a su vez su mayor eficacia es integrar los objetivos individuales de los colaboradores con los objetivos de la organización mediante herramientas que ayuden a direccionar los procesos para el logro de estos objetivos.
- La importancia que tiene los indicadores de gestión es brindar información necesaria de acuerdo al funcionamiento de la organización como la identificación y la medición del personal mediante el plan estratégico estipulado en los parámetros de desempeño, que ayudan en la evaluación y corrección de la ejecución de los procesos, los cuales deben ser, con los puntos de evaluación claros y precisos que puedan ser comparados con otros parámetros y resultados para conocer los niveles de eficiencia y eficacia de los colaboradores de la organización.
- Al identificar las necesidades del personal ayudara para el adecuado análisis del resultado de acuerdo a los objetivos, la misión y visión de la organización, el cual se puede fortalecer mediante una capacitación que vaya enfocada en aumentar la capacidad y competitividad del colaborador para establecer programas, que ayuden a la motivación y al crecimiento dentro de la organización, creando programas estructurados que den un seguimiento constante para el desarrollo del recurso humano.

## 8. Recomendaciones

- Las organizaciones deben implementar el plan estratégico de recursos humanos deberá de contar con la participación de gerentes y supervisores que ayuden a crear una herramienta fundamental para el cumplimiento de etapas y procesos que se requieren dentro de la organización esto con el fin de obtener un análisis real de la situación actual del personal que está dentro de ella y del que se necesitara en un futuro mediante la creación de estrategias que permitan alcanzar los objetivos planteados por la organización con el propósito de implementar y atender las necesidades de los colaboradores para obtener resultados óptimos y de calidad para la organización.
- El analista de recursos humanos debe realizar y establecer indicadores que ayuden a identificar el o las áreas críticas que necesiten la implementación indicadores de gestión que funcionen adecuadamente en la medición de los procesos para obtener los resultados confiables mediante el tiempo que mide el tiempo los resultados, el analista de la medición de los indicadores debe tener claro los objetivos y que estos vayan amarrados con la misión y visión de la organización y deben ser flexibles a los sistemas de medición ya que estos pueden cambiar de acuerdo a las necesidades evolutivas de la organización
- El encargado de recursos humanos debe de identificar las necesidades del personal ayudara para el adecuado análisis del resultado de acuerdo a los objetivos, la misión y visión de la organización, el cual se puede fortalecer mediante una capacitación que vaya enfocada en aumentar la capacidad y competitividad del colaborador en establecer programas, que ayuden a la motivación y al crecimiento dentro de la organización, crea programas estructurados que den un seguimiento constante para el desarrollo del recurso humano.

## 9. Bibliografía

### 9.1 Referencias

- Adecco. (16 de Octubre de 2019). *Adecco*. Obtenido de Adecco: <https://blog.adecco.com.mx/2019/10/16/indicadores-para-mejorar-reclutamiento-seleccionpersonal/>
- Barcelo, J. C. (04 de Abril de 2019). *IMF*. Obtenido de Blog de Recursos Humanos: <https://blogs.imfformacion.com/blog/recursos-humanos/evaluacion-desempeno/la-evaluacion-del-desempenolaboral-y-la-gestion-de-rrhh/>
- Beltrán Jaramillo, J. M. (2005). *Indicadores de Gestión*. Argentina: Editorial Panamericana.
- Bembibre, C. (01 de 07 de 2009). *Definición ABC*. Obtenido de Definición ABC: <https://www.definicionabc.com/general/factores.php>
- Brume González, M. J. (2019). *Estructura Organizacional*. Barranquilla, Colombia: : Institución Universitaria Itsa.
- Caldera Mejía, R. (2004). *Planeación Estratégica de Recursos Humanos*. Managua, Nicaragua: Educación Continua.
- Castellanos Narciso José Ever, C. P. (2014). Una Mirada a la Evolución Histórica de la Estrategia. *Revista de Estudios Avanzados de Liderazgo*, 29-30. Obtenido de Revista de Estudios Avanzados de Liderazgo.
- Chiavenato Idalberto, S. A. (2016). *Planeación Estratégica, Fundamentos y Aplicaciones*. México: MCGRAW-HILL INTERAMERICANA EDITORES, S.A. de C.V.
- Chiavenato, I. (2008). *Gestión del Talento Humano Tercera Edición*. México: The McGraw-Hill.
- Click, B. R. (02 de Octubre de 2017). *Bir River Software RRHH*. Obtenido de Bir River Software RRHH: <http://sistemarecursoshumanos.com/importancia-la-planeacion-estrategica-la-administracionrecursos-humanos/>
- Conexiónesan. (05 de Febrero de 2018). *¿Cuáles son los principales indicadores para la administración*

- de personas?* Obtenido de Apuntes empresariales/Recursos Humanos: <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2018/02/cuales-son-los-principales-indicadorespara-la-administracion-de-personas/>
- Cuesta Santos, A. (2010). *Gestión del Talento Humano y del Conocimiento*. Bogotá, Colombia: ECOE ediciones.
- CYPYMENEWS. (2018 de Febrero de 2018). *CYPYMENEWS*. Obtenido de CYPYMENEWS: <https://cepymenews.es/estrategias-para-la-motivacion-laboral>
- Delgado, I. (26 de Marzo de 2012). *Artículos de Indira*. Obtenido de <http://indiradelgado.blogspot.com/2012/03/indiradelgadomorato.html#:~:text=La%20planeaci%C3%B3n%20estrat%C3%A9gica%20en%20la,para%20sacar%20provecho%20de%20las>
- Delpueche, S. (04 de Mayo de 2021). *12 técnicas para aumentar la productividad laboral, cómo medirla y todo lo que necesitas saber*. Obtenido de Factorial blog: <https://factorialhr.es/blog/productividadlaboral-tecnicas/>
- EMPLEO, M. &. (26 de 05 de 2021). *MANAGEMENT & EMPLEO*. Obtenido de MANAGEMENT & EMPLEO: <https://gestion.pe/economia/management-empleo/eficiencia-eficacia-diferenciaseficaz-eficiente-significado-conceptos-nnda-nnlt-249921-noticia/>
- endvawnow. (31 de 10 de 2010). *indicadores*. Obtenido de indicadores: <https://www.endvawnow.org/es/articles/336-indicadores.html>
- EquipodeColaboradores. (2018 de Noviembre de 2018). *El BLOG*. Obtenido de Mejores Prácticas en RRHH: <https://www.mejorespracticassrhh.es/evaluacion-del-desempeno-y-productividad/>
- Iglesias, G. M. (2017). *Modelo de Gestión como Herramienta para la competitividad de Empresa*



*Familiares*. Guayaquil, Ecuador: Grupo Compás.

López de Prado, R. (21 de Junio de 2001). *Zaguan 2000*. Obtenido de <http://www.oocities.org/zaguan2000/metodo.html#:~:text=En%20sentido%20m%C3%A1s%20esp>  
[ec%C3%ADfico%2C%20el,informaci%C3%B3n%20pertinente%20para%20la%20investigaci%C3%B3n](http://www.oocities.org/zaguan2000/metodo.html#:~:text=En%20sentido%20m%C3%A1s%20esp).

Manene Cerragería, L. M. (28 de Noviembre de 2013). *Actualidad Empresarial*. Obtenido de Actualidad Empresarial: <https://actualidadempresa.com/eficacia-eficiencia-y-efectividad-en-el-desempenodel-trabajo/>

Martínez Sánchez, L. (18 de Junio de 2009). *LEOPOLDO\_OCT19-2009*. Obtenido de LEOPOLDO\_OCT19-2009:

<https://tesis.ipn.mx/jspui/bitstream/123456789/9758/1/Martinez%20Sanchez%20Leopoldo.pdf> Mendoza Fernández Darcy, L. J. (Junio de Enero de 2016). *Planificación estratégica de recursos humanos*.

Obtenido de Efectiva forma de identificar necesidades de personal Económica Cuc 37: [file:///C:/Users/Sara%20Gonzales/Downloads/Dialnet-PlanificacionEstrategicaDeRecursosHumanos-5794127%20\(27\).pdf](file:///C:/Users/Sara%20Gonzales/Downloads/Dialnet-PlanificacionEstrategicaDeRecursosHumanos-5794127%20(27).pdf)

Mentado, P. (05 de Febrero de 2020). *Energía Hoy*. Obtenido de Energía hoy: <https://energiahoy.com/2020/02/05/que-es-foda-y-como-se-aplica-en-recursos-humanos/>

Pablo, U. C. (20 de julio de 2007). *Perspectivas*. Obtenido de Perspectivas: <https://www.redalyc.org/pdf/4259/425942331002.pdf>

Papa, N. (01 de 02 de 2018). *Negocios*. Obtenido de Negocios: <https://www.cuidatudinero.com/13134653/liderazgo-y-estructura-organizacional>

Pérez Quintero, A. L. (14 de Noviembre de 2014). *Importancia de la definición de indicadores de gestión*. Obtenido de Gestipolis: <https://www.gestipolis.com/importancia-de-la-definicion-de-indicadoresde-gestion/>

Roldán, P. N. (07 de 01 de 2017). *Economipedia*. Obtenido de Economipedia: <https://economipedia.com/definiciones/organizacion.html>

Salinas, O. J. (01 de Diciembre de 2000). *Recursos humanos y planeación estratégica-gestipolis*.

Obtenido de Recursos humanos y planeación estratégica-  
gestiopolis: <https://www.gestiopolis.com/recursos-humanos-planeacion-estrategica/>

SlideShare. (12 de Julio de 2015). *es.slideshare.net*. Obtenido de  
*es.slideshare.net*: <https://es.slideshare.net/>

Stephen P. Robbins, T. A. (2009). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson Educación.  
Tareas, B. (16 de 04 de 2011). *Ensayos Buenas Tareas*. Obtenido de Ensayos Buenas Tareas:

- <https://www.buenastareas.com/ensayos/Importancia-De-Tecnica-Del-Fichaje/1966014.html> Wayne, W. R. (2010). *Administración de Recursos Humanos*. México: Pearson Educación.
- Wheelen Thomas L., H. D. (2007). *Administración Estratégica y Política de negocios Conceptos y Casos*. México: Pearson Educación.
- Wikipedia. (07 de 09 de 2021). *Técnica*. Obtenido de [Técnica: https://es.wikipedia.org/wiki/T%C3%A9cnica](https://es.wikipedia.org/wiki/T%C3%A9cnica)
- Wikipedia. (01 de 04 de 2021). *Pensamiento estratégico de gestión*. Obtenido de [Pensamiento estratégico de gestión: https://es.wikipedia.org/wiki/Pensamiento\\_estrat%C3%A9gico\\_de\\_gesti%C3%B3n](https://es.wikipedia.org/wiki/Pensamiento_estrat%C3%A9gico_de_gesti%C3%B3n)
- Wikipedia. (21 de 08 de 2021). *De Wikipedia, la enciclopedia libre*. Obtenido de [Wikipedia, la enciclopedia libre: https://en.wikipedia.org/wiki/Strategy](https://en.wikipedia.org/wiki/Strategy)

## 10. Anexos

### 10.1 Anexo 1. Fichas Bibliográficas

<b>Ficha Bibliográfica</b>	
<b>Área</b>	
<b>Autor</b>	
<b>Título del libro</b>	
<b>Datos Editoriales</b>	
<b>Tema</b>	
<b>Subtema</b>	
<b>Cita</b>	
<b>Página</b>	

<b>Ficha Bibliográfica</b>	
<b>Área</b>	Recursos Humanos
<b>Autor</b>	Idalberto Chiavenato
<b>Título del libro</b>	Planeación estratégica Fundamentos y aplicaciones
<b>Datos Editoriales</b>	2016, 3ª. Edición, Ciudad de México, México
<b>Tema</b>	Planeación Estratégica de Recursos Humanos
<b>Subtema</b>	La Evolución de la Planificación Estratégica
<b>Cita</b>	El proceso de la planeación o proceso estratégicos representa el resultado de un largo y difícil aprendizaje organizacional. Durante décadas, el proceso estratégico implicó modificar a las organizaciones de modo que se volvieran más complejas en la búsqueda de alcanzar sus fines
<b>Página</b>	4

<b>Ficha Bibliográfica</b>	
<b>Área</b>	Recursos Humanos
<b>Autor</b>	Lic. Rodolfo Caldera Mejía
<b>Título del libro</b>	Planeación Estratégica de Recursos Humanos
<b>Datos Editoriales</b>	2004, 1ª. Edición, Managua Nicaragua
<b>Tema</b>	Planeación Estratégica de Recursos Humanos
<b>Subtema</b>	Planeación de Recursos Humanos
<b>Cita</b>	La Planeación de Recursos Humanos, también denominada planificación de la plantilla o del personal, es un proceso que permite “situar el número adecuado de personas calificadas en el puesto adecuado y en el momento adecuado
<b>Página</b>	6

<b>Ficha Bibliográfica</b>	
<b>Área</b>	Recursos Humanos
<b>Autor</b>	Pedro Iglesias Mora, Gina Guerrero Salazar, Merle Iglesias Mora
<b>Título del libro</b>	Modelo de Gestión como Herramienta para la competitividad de empresas familiares
<b>Datos Editoriales</b>	2017, 3ª. Edición, Guayaquil, Ecuador
<b>Tema</b>	Planeación Estratégica de Recursos Humanos
<b>Subtema</b>	La Evolución de la Planificación Estratégica
<b>Cita</b>	La Planificación Estratégica es la actividad de moldear el futuro de la organización a través de un proceso ordenado mediante la organización de las ventajas competitivas
<b>Página</b>	31



Galileo  
UNIVERSIDAD

IDEA

Guatemala 13 de Diciembre de 2022

Señores  
Universidad Galileo  
IDEA  
Presente.

Por este medio de la presente YO Henderson Alexander Griez Riano que me identifico con número de carné 17002156 y con DNI 029066410101 actualmente asignado (a) en la carrera:

Licenciatura en tecnología y Administración de Recursos Humanos

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

La planeación Estratégica de Recursos Humanos en la Efectividad de los procedimientos del Recurso Humano en las Organizaciones.

Como autor (a) del material de la investigación sustentado mediante el protocolo de IDEA, Expreso que la misma es de mi autoría y con contenido inédito, realizada con el acompañamiento experto del coordinador de área y por tanto he seguido los parámetros éticos y legales respecto de las citas de referencia y todo tipo de fuentes establecidas en el Reglamento de la Universidad Galileo

Sin otro particular, me suscribo.