

CAPITULO III

CREACION DE SISTEMAS DE TRABAJO DE ALTO DESEMPEÑO

3.1 filosofía del alto desempeño

Los conceptos de desempeño y de calidad total han estado presentes durante mucho tiempo en nuestras mentes, no es nada novedoso. Constantemente exigimos cumplimiento absoluto de las normas, estándares o expectativas, sin embargo, solo en los últimos años ha tomado vigencia un movimiento tendiente a lograr la calidad total y el alto desempeño, esto a raíz del triunfo industrial y comercial de Japón. La calidad total es uno de los componentes del alto desempeño.

3.1.1 Definición

El diccionario de la real academia española da al verbo desempeñar, entre otras acepciones, la de “cumplir las obligaciones inherentes a una profesión, cargo u oficio... actuar, trabajar, dedicarse a una actividad satisfactoriamente”. Así, por alto desempeño, se entiende aquí la convicción y las acciones tendientes a lograr la misión, superando las normas y los estándares fijados así como las expectativas de los asociados dentro de los valores establecidos, sin desperdicios y con la máxima repercusión positiva para la calidad de vida de las personas, los grupos y la sociedad en general. Al alcanzar un alto desempeño, se propicia la competitividad de las empresas y las organizaciones, así como de las personas.⁹

3.2 Planeación estratégica del capital humano

El alto desempeño del capital humano de una organización tiene mayores posibilidades de repercutir favorablemente en el cumplimiento a corto, mediano y

⁹ ARIAS, Galicia L. Fernando y Víctor Heredia Espinosa, Administración de Recursos Humanos para el Alto Desempeño, Trillas, quinta edición, México, 1999, pág: 132

largo plazos de la misión y las metas de la misma, si se toman en cuenta los cambios que afectan continuamente el entorno de aquella así como los mercados de trabajo y por lo tanto, se lleva a cabo las estrategias que nacen para mantener el nivel competitivo. Para lograr todo esto, es necesario realizar la planeación estratégica del área relativa al capital humano. Este es un proceso que comienza con la identificación sistemática de las fuerzas y debilidades de la organización así como de dicha área y las oportunidades y amenazas del entorno económico, político y social, lo cual permite a la organización localizar los factores críticos y tomar las decisiones que le llevarán a elegir, capacitar, desarrollar, los planes que faciliten la consecución de la misión y los objetivos institucionales en el presente y futuro.

3.2.1 Fuentes externas e internas para la planeación estratégica del capital humano

Fuentes externas: Se consideran los pronósticos sobre lo que se espera ocurrirá en el ambiente de la organización, pues esto influirá sobre ella, como son: ¹⁰

1. Pronósticos de la economía nacional: Es necesario tener en cuenta el crecimiento del producto bruto nacional, del ingreso, de la población, de la industria o del ramo particular donde se localice la actividad de la organización, de la demanda de productos o servicios que produce dicha organización.

2. Planes educativos a nivel nacional: Los conocimientos constituyen parte importante del capital humano. Es necesario conocer ahora, en que forma planea el estado invertir en la educación elemental, media y superior; los planes de estudio que se pondrán en vigencia, etc., a fin de estimar las habilidades que tendrán en el futuro los egresados de esos sectores educativos.

3. Planes educativos a nivel institucional: No solo el estado, sino las universidades y otros centros tienen un papel importante en la formación de capital humano. Resulta muy frecuente, por desgracia, que los planes educativos sean obsoletos y no resuelven las necesidades de la organizaciones. Es muy común

¹⁰ ARIAS, Galicia L. Fernando y Víctor Heredia Espinosa, Administración de Recursos Humanos para el Alto Desempeño, Trillas, quinta edición, México, 1999, pág: 330, 331, 332

que los estudiantes salgan con la cabeza llena de teorías, sin saber como y para que hacer las cosas. No es por hacer menos la teoría; simplemente se aboga por una fundamentación original en la práctica.

Las Fuentes internas: De la planeación del capital humano se refieren a la propia organización y son: ¹¹

1. Objetivos de la organización: Se deben tener en cuenta las metas que pretende lograr la organización en el plazo fijado para la planeación. Los objetivos cuantificados, es decir metas, indicaran los requerimientos futuros de capital humano.

2. Pronósticos económicos de la organización: La penetración en el mercado, el volumen de ventas, etc., son datos importantes para configurar el monto y la calidad de los recursos humanos que se requerirán para lograr las metas.

3. Pronósticos tecnológicos de la organización: Una proyección de las necesidades tecnológicas en el plazo de la planeación es indispensable para tener idea de los conocimientos y experiencias con que deberán contar en el futuro los miembros de la propia organización, ya que estos darán una idea de los puestos futuros y de sus requerimientos.

3.3 Planeación estratégica y gestión de la vida

Seguramente la existencia es un recurso inapreciable para cada persona. Además, es un recurso no renovable, es decir, cada segundo transcurrido nunca se recupera. El tiempo corre sin cesar. Cada persona tiene su propia dotación, la cual no sabe cuando y en que circunstancias terminará.

La existencia de cada persona puede llevarse de manera improvisada, respondiendo en cada ocasión a las demandas impuestas por el momento y las circunstancias, pero la propia vida puede planearse.

¹¹ ARIAS, Galicia L. Fernando y Víctor Heredia Espinosa, Administración de Recursos Humanos para el Alto Desempeño, Trillas, quinta edición, México, 1999, Pág.: 331, 332

El ciclo de la vida es un componente importante de la planeación estratégica individual, en el cual se encuentran las etapas futuras, es un hecho comprobado de que cada persona cumple un ciclo vital, lo que viene siendo en otras palabras: nace, crece, se reproduce y muere.

3.3.1 Etapas del ciclo de la vida

Las etapas del ciclo de vida son:¹²

Niñez hasta los 12 años: Es la etapa donde se inicia la relación con el exterior; la explotación del entorno es una de sus características. Las experiencias de esta etapa dejarán una huella imborrable en la personalidad. Se inicia la socialización y la adquisición de la cultura (valores, costumbres, ritos, etc. La familia, por tanto, es la principal fuente de aprendizaje, aun cuando la escuela, formalmente, aparece como tal.

Adolescencia de 13 a 18: Los cambios corporales constituyen el suceso más espectacular de esta época. Las preocupaciones se centran alrededor de la propia identidad. ¿Quién soy?, ¿Hacia donde me dirijo?, ¿Cuáles son mis habilidades e intereses?, ¿Qué quiero hacer en la vida?, ¿Con cual sexo me identifico?, etc. Se inician nuevos tipos de relaciones (con frecuencia amorosas) con personas del sexo complementario, se busca afanosamente la independencia con respecto a los padres.

Juventud de 19 a 30: El interés se desvía desde el yo hacia la vida exterior.

- ¿Por donde empiezo?
- ¿A quien puedo pedir ayuda para iniciarme en el trabajo o en la profesión?
- Se desarrolla a un mas la capacidad para establecer relaciones amorosas e intimas, lo cual desemboca en el matrimonio.
- Se asimila el estilo de vida.
- Se asimilan las experiencias ajenas y se afirma que uno no caerá en los

¹² GUY R. Lefrancois, El ciclo de la vida, Thomson Learning Ibero, sexta edición, México, 2001, <http://www.eumed.net/libros/2007a/231/49.htm>, marzo del 2007

mismos errores observados en otros.

- Se adquiere la responsabilidad cívica.

Edad adulta de 31 a 50: Se dedica a la consolidación de los logros. A los 40 años, surge una revisión y replanteamiento de las metas, como:

- Surgen inquietudes ¿Hacia donde voy?, ¿Qué quiero hacer con mi vida?, puede presentarse cierta insatisfacción. Se dedican energías a buscar un nuevo empleo o nuevos retos. Surgen preocupaciones relativas a la salud.
- Las mujeres se dedican al hogar y a los hijos.
- Es probable la presentación del síndrome del “nido vacío” después de los 40, como los hijos llegan a la adolescencia o a la juventud, entonces ya no necesitan los cuidados maternos y buscan su independencia, entonces la madre se siente sola y sin una misión. Es su oportunidad de dedicarse a ellas por medio del estudio, el trabajo, el ejercicio, el cuidado corporal etc.

Edad madura de 51 a 65: Deterioro corporal

- Vuelven a replantearse las preguntas respecto a la propia existencia, especialmente porque el tiempo parece correr más rápido y porque la muerte de familiares y amigos se presente mas frecuentemente, además se presenta cierto deterioro corporal., de la adolescencia y juventud.
- En las mujeres surge la menopausia, con muchas secuelas corporales y psicológicas, ya no ay posibilidad de concebir una nueva vida.
- El apetito sexual disminuye, la grasa que da formas femeninas empieza a desaparecer, etc.
- Para muchas mujeres la desaparición del temor al embarazo no deseado implica un renacimiento sexual.

Tercera edad de 65 en adelante: Pasadas las crisis anteriores se dedican a reemprender muchos sueños de la juventud.

- Se intensifica la necesidad de relaciones personales afectivas como la familia, o los amigos.

- Se experimenta la necesidad de transmitir experiencias y enseñanzas a los jóvenes.
- Puede caer en depresión, la jubilación (se interpreta como no útiles), esta situación se agrava porque las pensiones significan, generalmente, una disminución en los ingresos económicos.
- Así pues, la planeación estratégica de la juventud debe contemplar la situación deseada en cada una de las etapas del ciclo de vida a fin de evitar sorpresas desagradables.

3.3.2 El proyecto de vida

Sirve para establecer de manera personal, el diseño de la propia existencia. Es una forma de planear la vida misma, de establecer los objetivos que se quieren cumplir, para así llegar a la meta propuesta como logro en la vida. Es necesario saber, que es lo que se quiere lograr, y en que tanto tiempo y establecer los medios por medio de los cuales se valerán para lograr la meta específica.

La planeación de la propia vida no implica una camisa de fuerza de la cual uno no puede escapar. Los seres humanos somos dinámicos y, por lo tanto, a lo largo de la existencia surgen nuevas inquietudes e intereses, oportunidades novedosas, amenazas no previstas y así sucesivamente, por lo tanto se requiere cierta flexibilidad, si la misión personal a sido adecuadamente establecida, los ajustes serán relativos a la forma de ajustar a las nuevas metas.

3.3.3 La gestión estratégica

Si los planes no se convierten en un estilo de vida, el tiempo empleado en prepararlos se perdió, la planeación estratégica a largo plazo solo será útil si las acciones cotidianas no pierden de vista la misión y los objetivos.

Conforme se va viviendo cada día, hay que ir contribuyendo de manera positiva con las acciones que se realizan para poder llegar a la meta que se fijo dentro del

proyecto de vida, así pues el compromiso cotidiano con los objetivos por alcanzar en la propia vida es un ingrediente indispensable para el éxito de la estrategia. Antes de emprender muchas de las acciones diarias de trascendencia es necesario preguntarse: ¿Cómo se contribuye a lograr la misión?, ¿Cuál será el apoyo que se brindara para lograr los objetivos en la vida?, y así se logrará una planeación estrategia de la vida adecuada.¹³

3.4 La administración del alto desempeño humano y el capital humano

El potencial humano (razonamiento, creatividad, valores, etc.). Puede permanecer oculto, sin una realización completa, sin llegar a un alto desempeño. Por lo tanto, las organizaciones para ser competitivas, deben realizar esfuerzos permanentes a fin de convertir el potencial humano en desempeño de excelencia.

3.4.1 El desempeño depende de varios factores trascendentes

Los factores de los cuales depende el desempeño son los siguientes:

- **Aspectos tecnológicos** (herramientas, maquinaria, etc.),
- **Aspectos administrativos** (procedimientos, políticas, etc.),
- **Aspectos culturales** (tanto de la empresa como del medio circundante de las personas: Valores, costumbres, filosofía, legislación, etc.).

También existen los aspectos individuales de los cuales pueden citarse principalmente:

- **Conocimiento:** La persona debe poseer los aspectos conceptuales y prácticos para poder efectuar un trabajo. Parte importante de ese conocimiento estriba en la misión, los objetivos, los planes y las estrategias de la empresa y el área.
- **Habilidades:** Este término se refiere a la capacidad mental y psicológica necesaria para efectuar un trabajo o ejercer una ocupación.
- **Personalidad:** Se refiere a los diversos estilos de percibir y actuar en el

¹³ ARIAS, Galicia L. Fernando y Víctor Heredia Espinosa, Administración de Recursos Humanos para el Alto Desempeño, Trillas, quinta edición, México, 1999, Pág.: 360

mundo. En términos generales, dichos estilos se refieren al manejo de las relaciones interpersonales, el pensamiento y las emociones.

- **Compromiso:** Se trata del involucramiento afectivo para lograr la misión y los objetivos de la empresa u organización. Es preciso contar con este contrato anímico, este enamoramiento con el trabajo, la ocupación y la empresa u organización de parte de todos los miembros.
- **Expectativas:** Se catalogan bajo este rubro las consecuencias esperadas del desempeño, especialmente con referencia a recompensas o sanciones. Estos aspectos forman parte de su capital humano, por lo que en caso de no lograrse el desempeño, es preciso analizar los posibles factores respectivos.

3.4.2 El capital humano

El capital humano se entiende como todos aquellos factores poseídos por los individuos cuyo ejercicio facilita la obtención de la misión individual y social a fin de incrementar la calidad de vida general. El capital humano comprende las siguientes facetas: ¹⁴

- **Capital intelectual:** Se integran todos los conocimientos y habilidades de las personas, así como la creatividad, imaginación para resolver problemas, la capacidad de plantación y de gestión, las experiencias previas y en fin, todos los elementos mentales de las personas.
- **Capital social:** Se refiere a la cohesión e integración entre las personas así como a la capacidad para trabajar en equipo hacia misiones comunes.
- **Capital afectivo:** Aquí se incluye la motivación, los intereses vocacionales, los estilos de personalidad, el compromiso de las personas hacia la organización y su misión, y de aquella hacia las personas, el liderazgo, los valores, la fidelidad de los clientes hacia la organización y de esta hacia los clientes; todos los aspectos de apego o inclinación hacia los individuos, los grupos, los equipos humanos y la organización.
- **Capital de salud:** Se refiere no solo a la ausencia de patologías y accidentes,

¹⁴ "Contribuciones a la Economía" es una revista académica con el Número Internacional Normalizado de Publicaciones Seriadas ISSN 16968360, Retener el Capital Humano Gestión esencial en la empresa del siglo XXI, marzo del 2007,

sino fundamentalmente al estado de desarrollo integral (físico, psicológico y social) de las personas, los equipos de trabajo, las organizaciones.

3.4.3 Responsabilidad de la administración del capital humano

En las empresas y organizaciones piramidales, estructuradas por funciones, aun es posible encontrar departamentos dedicados a las tareas de relaciones industriales, recursos humanos, administración, etc.

La administración del Capital Humano abarca todas las funciones y responsabilidades dirigidas a atraer, contratar, desarrollar y retener los recursos de la gente, esenciales para el éxito de una compañía. El concepto y valor del capital humano como un factor económico primario se reconoció ampliamente por primera vez en 1964. Hoy en día, el capital humano esta reconocido ampliamente como la fuente principal para la creación de la riqueza en esta "Era del Conocimiento" en la que vivimos y trabajamos.¹⁵

Una economía difícil ocasionará que las estrategias de administración de capital humano estén a la vanguardia. Hoy en día es mas importante que nunca antes que las compañías atraigan, seleccionen y retengan al mejor personal para evitar así los costosos cambios de personal (el costo estimado es de 5 veces el salario anual en promedio).

Se esta en la época en que las organizaciones deben considerar seriamente el tema de la excelencia en la administración del capital humano. Los expertos pronostican que la competencia por obtener el mejor capital humano continuará. Todas aquellas empresas que tengan éxito al contratar y retener la mezcla perfecta de capital humano que guiará y fortalecerá su organización tendrán una ventaja competitiva que será difícil de vencer.

¹⁵ ARIAS, Galicia L. Fernando y Víctor Heredia Espinosa, Administración de Recursos Humanos para el Alto Desempeño, Trillas, quinta edición, México, 1999, Pág.: 376

3.5 El perfil del alto desempeño

Para que se logre un alto desempeño, es necesario que el capital humano se encuentre desempeñando en un puesto idóneo de acuerdo a su perfil laboral. Lo que significa la puesta en evidencia de los conocimientos, las capacidades y los comportamientos requeridos para el desempeño de una actividad. Esto implica reconocer que la competencia laboral se conforma esencialmente con tres tipos de capacidades perceptibles por el desempeño de un individuo:

- **La capacidad de transferir** los conocimientos, habilidades o destrezas asociados al desempeño de una función productiva, a nuevos contextos o ambientes de trabajo.
- **La capacidad de resolver problemas** asociados a una función productiva. La resolución de problemas no solo implica cumplir con los resultados esperados en la función productiva, sino va más allá, ya que refleja el dominio de los conocimientos, habilidades o destrezas requeridos para llegar al resultado, aun ante situaciones extraordinarias.
- **La capacidad para obtener** resultados de calidad en el desempeño laboral y que pueden expresarse en un sentido amplio de la palabra por la satisfacción del cliente, pero que debe de considerar también otros elementos tales como: oportunidad, precisión, eficacia y óptimo uso de insumos.