

## Sistema para el planeamiento de recursos humanos

La planeación ha sido siempre un proceso esencial de la administración, el creciente énfasis en la planeación de recursos humanos se torna especialmente crítico cuando las organizaciones proyectan realizar funciones, ubicar plantas, recortar personal o clausurar instalaciones de operación. Hoy en día, casi una tercera parte de la fuerza de trabajo está compuesta por personas que trabajan por horas, trabajadores eventuales y empleados independientes.

La necesidad de una Planeación de Recursos Humanos se debe principalmente al gran desfase temporal que se presenta entre el reconocimiento de la necesidad de cubrir un puesto y el hallazgo de una persona apta para desempeñarlo. Una PRH eficaz ayuda también a reducir la rotación de personal al mantener a los empleados informados acerca de las oportunidades de carrera dentro de la organización. De esta manera es fundamental el estudio de la planificación de los recursos humanos a nivel empresarial y administrativo.

El éxito a largo plazo de una organización depende definitivamente en lograr tener las personas adecuadas en los puestos adecuados y en el momento adecuado. Los objetivos y estrategias definidos por la Planeación de Recursos Humanos sólo tienen sentido cuando se dispone de personas con las capacidades, habilidades y ambición apropiadas para llevar a cabo estas estrategias. Una mala planificación de los recursos humanos, puede traer a la empresa problemas graves a corto plazo.

La planificación de los recursos humanos con la planificación estratégica van de la mano, una planeación exitosa de recursos humanos ayuda a elevar la capacidad organizacional; es decir, la capacidad de la organización para actuar y cambiar, en busca de una ventaja competitiva sostenida.

Una planificación de recursos humanos permite suministrar el personal justo y necesario en el momento adecuado, ello debe estar de la mano con el planeamiento estratégico de la organización. El análisis y diseño del trabajo determina las tareas y actividades que serán desempeñadas por un grupo de personas, ayuda a otras funciones de la gerencia de recurso humanos como son: reclutamiento, selección, capacitación, evaluación del desempeño administración de sueldos y salarios y a un mejor entendimiento del puesto por parte del personal nuevo.

La planificación de recursos humanos deberá tener en cuenta la participación de todos los gerentes y supervisores de la organización para que en base al plan estratégico que tenga la organización, proyecten los recursos necesarios y las necesidades de la organización. Los formatos de descripciones de puestos deberán de estar estandarizados, muchas veces refleja las necesidades de una organización y de la experiencia de quien lo redacta, las descripciones del puesto deben de ser escritas en términos claros y específicos.

### **JUSTIFICACIÓN**

Es necesario realizar esta investigación ya que un Sistema de Planeamiento de Recursos

Humanos es un proceso por el cual se determinan los propósitos, objetivos, estrategias, etc. que deben tener una empresa. Además es importante la planificación de los recursos para el cumplimiento de los objetivos organizacionales y de las metas de la organización, el análisis y diseño de puestos que nos permite conocer las tareas y actividades de todos los puestos dentro de la organización, esto sirve como referencia a otras funciones de la gerencia de recursos humanos como el reclutamiento y selección, capacitación, evaluación del desempeño y administración de sueldos.

Para cumplir los objetivos organizacionales se requiere del personal necesario y adecuado, es por ello la importancia de la planificación de los recursos humanos por tanto es esencial, que los puestos en la organización cuenten con el personal calificado para desempeñarlos. La planificación de los recursos humanos permite a la empresa suministrar el personal adecuado en el momento justo y preciso, este es un 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.

## **SISTEMA DE PLANEAMIENTO DE RECURSOS HUMANOS**

### **1. GENERALIDADES DE LA PLANEACIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

La planeación estratégica antecede a la planeación de recursos humanos, y es el proceso por el cual la alta dirección determina los propósitos y objetivos globales y la forma en que deben alcanzarse. La planeación de recursos humanos tiene una importancia vital porque los principales desafíos para implantar estrategias se relacionan con los aspectos de recursos humanos, y de manera más precisa con la estabilización de la fuerza de trabajo para facilitar la implantación de las estrategias corporativas. La planeación de recursos humanos significa acoplar la oferta interna y externa de gente con las vacantes que se anticipan en la organización en un período específico de tiempo.

#### **1. Conceptos**

La planeación de recursos humanos es el proceso de determinar las exigencias de trabajo y los medios para satisfacer éstas, con objeto de llevar a cabo los planes integrales de la organización. **"La planeación de recursos humanos se describe mejor como un procedimiento sistemático que forma una secuencia planeada de eventos o una serie de pasos cronológicos"**.

La planeación de recursos humanos es una técnica para determinar en forma sistemática la provisión y demanda de empleados que serían necesarios, el departamento de personal puede planear sus labores de reclutamiento, selección, capacitación, entre otras. Todas las organizaciones deberían identificar sus necesidades de personal a corto y largo plazos. A corto plazo se determinan las necesidades de personal a 1 año; a largo plazo se estiman las condiciones del personal en lapsos de por lo menos 5 años. El costo de la planeación es elevado, por lo que se ha difundido entre las empresas grandes.

La planeación trata con el porvenir de las decisiones actuales. Esto significa que la planeación de recursos humanos observa la cadena de consecuencias de causas y efectos durante un tiempo, relacionada con una decisión real o intencionada que tomará el director. Si a este último no le agrada la perspectiva futura, la decisión puede cambiarse fácilmente.

La planeación de recursos humanos también observa las posibles alternativas de los cursos de acción en el futuro, y al escoger unas alternativas, éstas se convierten en la base para tomar decisiones presentes.

La planeación de recursos humanos es un proceso que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograr estas metas, y desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener los fines buscados. También es un proceso para decidir de antemano qué tipo de esfuerzos de planeación debe hacerse, cuándo y cómo debe realizarse, quién lo llevará a cabo, y qué se hará con los resultados. La planeación de recursos humanos representa un proceso mental, un ejercicio intelectual, más que una serie de procesos, procedimientos, estructuras o técnicas prescritos. Para lograr mejores resultados los directivos y el personal de una organización deben creer en el valor de la planeación de recursos humanos y deben tratar de desempeñar sus actividades lo mejor posible. Ackoff dice: "El no hacerlo bien no es pecado, pero el no hacerlo lo mejor posible, sí lo es". Planificar el personal o los recursos humanos significa hacer previsiones sobre el número de personas que se necesitarán y/o tendrán en la empresa dentro de uno, dos o tres años, etc., y tomar las medidas oportunas para que los hechos correspondan a las necesidades y no a tendencias incontroladas e imprevistas.

Esto supone, por una parte, atender a las necesidades de mano de obra que tiene la empresa y que se manifiestan en los puestos de trabajo que exigen unas ciertas cualidades en las personas que los han de ocupar y, por otra parte, se toma también en consideración la capacidad de las personas porque, cuanto más se acierte en encontrar la persona que más se adapte a las exigencias del puesto de trabajo, más satisfacción encontrará en el trabajo y mejor se realizará en su actividad.

## **2. Objetivos de la Planeación de Recursos Humanos**

Los objetivos que persigue la planeación de recursos humanos son los siguientes:

- Satisfacer las necesidades individuales, organizacionales y nacionales.
- Relacionar los recursos humanos con las necesidades futuras de la empresa, con el fin de recuperar al máximo la inversión en recursos humanos.
- Acoplar o ajustar las habilidades de los empleados a las necesidades de la empresa subrayando el futuro en vez del presente.
- Proveer la demanda de mano de obra, o cuántos trabajadores necesitará la empresa en el futuro.
- Proveer la oferta de mano de obra, o la disponibilidad de trabajadores con las capacidades requeridas para satisfacer la demanda de mano de obra de la empresa.
- Efectuar una planeación en forma continua y ser apoyada por acciones apropiadas cuando sea necesario, ya que los cambios en el ambiente de los recursos humanos son

continuos.

- Realizar una planeación de recursos humanos sistemática en el sentido de que sea organizada y conducida con base en una realidad entendida.
- Identificar las oportunidades y peligros que surjan en el futuro, los cuales combinados con otros datos importantes proporcionan la base para que una empresa tome mejores decisiones en el presente para explotar las oportunidades y evitar los peligros.
- Diseñar un futuro deseado e identificar las formas para lograrlo.

### 1. Objetivos y períodos

Aunque el propósito a largo plazo de la planeación de recursos humanos permanece sin cambios, los objetivos más inmediatos y específicos de los planes de recursos humanos dependen de la amplitud del período que se elija, por ejemplo, un objetivo a corto plazo (que se realice en menos de un año) podría ser la contratación de diez personas para capacitarlas.

Un objetivo a largo plazo (para realizar en el término de cinco a diez años) podría ser la instalación de un grupo de miembros en los puestos administrativos medios y altos.

### 2. Interrelación de los objetivos

Todos los objetivos de la planeación de recursos humanos, independientemente de su dimensión de tiempo y de los grados de especificidad y tentatividad, están íntimamente relacionados entre sí, debido a que el largo plazo está compuesto de numerosos cortos plazos, y que el propósito en su totalidad sólo se puede lograr si se cumplen varias submetas iniciales, los objetivos de la planeación de recursos humanos están inevitablemente ligados en su forma altamente integrada. El propósito final sólo se puede lograr por medio del trabajo en un período de numerosas subpartes interdependientes.

### 3. Proceso de Planeación de Recursos Humanos

La planeación estratégica - que requiere la consideración tanto del ambiente externo como del interno- antecede a la planeación de recursos humanos. La planeación estratégica es el proceso por el cual la alta dirección determina los propósitos y objetivos globales y la forma en que deben alcanzarse. Existe una creciente convicción entre los gerentes profesionales respecto a la importancia que tiene incluir la administración de recursos humanos en el proceso de planeación estratégica. En el fondo la planeación de recursos humanos debe estar vinculada con la estrategia organizacional.

**La planeación de recursos humanos se puede emprender después de haberse formulado los planes estratégicos de una organización.** Los planes estratégicos se reducen a planes de recursos humanos específicos cuantitativos y cualitativos. Por ejemplo, una estrategia de crecimiento interno significa que se contratará empleados adicionales. Las adquisiciones y fusiones, por otro lado, probablemente significan que la organización necesitará planear despidos, ya que las fusiones tienden a crear plazas duplicadas o traslapadas que se pueden manejar más eficientemente con menos empleados.

La planeación de recursos humanos tiene dos componentes: requerimientos y disponibilidad. La proyección de requerimientos de recursos humanos significa determinar el tipo y número de empleados participantes por nivel de cualidades y de ubicación. Estas proyecciones reflejarán diversos factores, tales como los planes de producción y los cambios en la productividad. Con el fin de hacer las proyecciones de disponibilidad, el gerente de recursos humanos observa tanto las fuentes internas (personas empleadas actualmente) como las fuentes externas (mercado de trabajo). Cuando se han analizado los requerimientos y la disponibilidad de personal, la empresa puede determinar si tendrá un exceso o una escasez de empleados. Deben encontrarse formas de reducir el número de empleados si se proyecta un excedente. Algunos de estos métodos incluyen las restricciones en la contratación, la reducción en la jornada de trabajo, las jubilaciones tempranas y las suspensiones. Si se anticipa una escasez, la empresa debe obtener la cantidad y calidad apropiada de trabajadores afuera de la organización. Se requieren el reclutamiento y la selección externas.

Como las condiciones en los ambientes externo e interno pueden cambiar rápidamente, el proceso de planeación de recursos humanos debe ser continuo. Las condiciones cambiantes podrían afectar la organización entera, lo que requeriría una modificación extensa de las proyecciones.

La planeación de recursos humanos tiene cuatro aspectos básicos:

- Planeación para las necesidades futuras a base de decidir cuánta gente y con qué habilidades necesitará la empresa.
- Planeación para balances futuros a base de comparar el número de empleados necesarios, con el número de empleados contratados de quienes se puede esperar que permanezcan en la organización.
- Planeación para el reclutamiento o el despido de empleados.
- Planeación para el desarrollo de los empleados, para asegurarse de que la organización tiene un suministro estable de personal experto y capaz.

## **1. Políticas de Planeación de Recursos Humanos**

- Los planes de recursos humanos pueden hacerse quinquenales (cada cinco años), anuales o mensuales.
- El plan de recursos humanos debe seguir los lineamientos del plan estratégico general de toda la empresa.
- Los recursos financieros que requieran de los planes de recursos humanos no deben sobrepasar el presupuesto asignado por la alta gerencia.
- Los objetivos de la planeación de recursos humanos deben ser realistas, medibles y claros, además de ser coherentes con la planeación general de la empresa.
- Se debe realizar una evaluación y control a las actividades del plan de recursos humanos para verificar si el avance real del plan se adecua a lo establecido.
- El ambiente determina la formalidad y rigidez de los planes de recursos humanos. Si el ambiente es estable, los planes son formales, minuciosos e inflexibles, pero si el ambiente es turbulento los planes deben ser informales, flexibles y poco detallados.

#### 4. Modelos de Planeación de Recursos Humanos

Aunque la planeación de Recursos Humanos no siempre se lleva a cabo por el órgano de recursos humanos, el problema de anticipar su cantidad y calidad necesarias a la organización es extremadamente importante para ese departamento.

Varios autores han presentado modelos de planeación de Recursos humanos que poseen muchas variaciones entre sí.

El modelo presentado por Heneman y Seltzer sostiene que las necesidades de Recursos Humanos son dependientes de la búsqueda estimada del producto. La relación entre el número de personas y el volumen de búsqueda del producto (variables) está influida por variaciones en la productividad, expansión, tecnología y disponibilidades interna y externa de recursos financieros y oferta de recursos humanos de la organización. El aumento de la productividad sobre las necesidades de Recursos humanos dependerá de la magnitud de ese aumento y de la elasticidad del precio del producto en el mercado.

El modelo presentado por Kingstrom está enfocado hacia los aspectos operacionales. Consiste en:

1. Seleccionar un factor estratégico para cada área funcional de la empresa, o sea, un factor organizacional cuyas variaciones afecten proporcionalmente las necesidades de mano de obra
2. Determinar los niveles histórico y futuro presentados por el factor estratégico
3. Determinar los niveles históricos de mano de obra por área funcional
4. Proyectar los niveles futuros de mano de obra para cada área funcional, correlacionándolos con la proyección de los niveles del factor estratégico correspondiente.

Muchos modelos tratan de caracterizar el flujo de las personas: hacia adentro, a través y hacia fuera de la organización. El modelo presentado por Haire, está basado en el flujo mencionado. En razón de la experiencia pasada con personas que dejan la organización y que son promovidas, el modelo de Haire permite predecir cuántas personas deberán ser admitidas para mantener la estabilidad del sistema. También puede usarse para predecir las consecuencias de otras contingencias, como la política de promociones o la disminución del reclutamiento. Este modelo es muy útil para el análisis del planeamiento de carreras cuando la organización adopta una política vigorosa en ese sentido.

El modelo presentado por Sikula es más amplio y comprensivo. Debe tener en cuenta cuatro factores: volumen de producción, cambios tecnológicos, condiciones de oferta y búsqueda y planeamiento de carreras.

Para Sikula, un modelo sistémico y total de planeación de Recursos humanos debe incluir:

- **Los objetivos:** son el primer paso en el proceso de planeación de recursos humanos. Consiste en establecer los objetivos de trabajo, las actividades del plan de los recursos

humanos.

- **Planeación de organización:** Es la actividad consciente que la empresa lleva a cabo para efectuar un cambio positivo de crecimiento.
- **Auditoría de los recursos humanos:** Un proceso comparativo que reúne, compila y analiza sistemáticamente los datos con respecto al trabajo de la organización.
- **Pronóstico de los recursos humanos:** Una "auditoría del futuro" que se idea para prever ajustes en las necesidades de los recursos humanos de acuerdo con las presiones y los cambios externos.
- **Programas de acción:** Programas generales y programas específicos que se diseñan para mejorar los conceptos de la planeación de los recursos humanos, con el fin de formar grupos de trabajo eficientes.

## 5. Relación De La Planeación De Recursos Humanos Con Las Funciones Del Proceso De Administración De Recursos Humanos

### 6. Reclutamiento – Selección

2. "Los programas especiales de reclutamiento y selección con frecuencia son el resultado final de las actividades de auditoría y predicción de los recursos humanos".
3. Dichos programas se elaboran para contratar los tipos de empleados cuyas aptitudes tendrán mayor demanda y menos oferta en el futuro. En el pasado la investigación de talentos de ingeniería y potencial administrativo ha sido el foco de dichos programas de acción.
4. El uso de los procedimientos especiales de reclutamiento y selección a menudo es una indicación de que no se pueden satisfacer las necesidades organizativas de recursos humanos para el futuro simplemente por medio de una promoción de una política. Esta condición por lo común se encuentra más en las empresas de crecimiento rápido.
5. Las acciones que podrían estar incluidas son para viajes a instalaciones universitarias, promoción de puestos disponibles, procesos simplificados de selección formando la eliminación de ciertos procedimientos de prueba, compensaciones poco usuales, prestaciones y clasificaciones de prioridad especiales.

### 7. Capacitación de empleados

Con frecuencia el resultado de los esfuerzos de la planeación de los recursos humanos son programas especiales de capacitación de personal. Esta forma alternativa de acción reconoce que las futuras necesidades organizacionales de recursos humanos se pueden satisfacer, por lo menos parcialmente, por medio de la capacitación actual de los empleados en las aptitudes necesarias para efectuar trabajos que se utilizarán más adelante.

A menudo este proceso se describe mejor como reentrenamiento, en vez de esfuerzo de capacitación, ya que se van a enseñar nuevas aptitudes a los trabajadores actuales que poseen aptitudes y experiencia en áreas que no tendrán demanda en el futuro.

## **8. Desarrollo gerencial**

Cuando la capacitación de empleados se presenta en el nivel de supervisión o ejecutivo de una organización por lo común se denomina desarrollo gerencial. Los puestos administrativos, así como los puestos sin supervisión, tienen posibilidad de cambiar en alcance, obligaciones y responsabilidades. Es difícil desarrollar el talento administrativo a menos que se sigan pasos planeados hacia ese fin. En casi todas las organizaciones se requiere más y más experiencia administrativa, ya que la tecnología de maquinaria va reemplazando gradualmente a la necesidad de esfuerzo físico. Con frecuencia se requieren más aptitudes mentales que físicas. En el futuro de muchas organizaciones se ve especialmente un mayor número de puestos administrativos medios.

En el proceso del desarrollo administrativo con frecuencia se usan diversas técnicas como rotación de puestos, extensión de puestos, enriquecimiento de puestos, progresión planeada y administración múltiple. Todos estos esfuerzos están dirigidos a mejorar el conocimiento de los administradores, con objeto de prepararlos mejor para el futuro y que ocupen cargos de liderazgo que tiene más demanda.

## **9. Relaciones laborales – Contratación colectiva**

Los programas de planeación de los recursos humanos casi siempre deben incluir también aspectos de relaciones laborales y contratación colectiva. Si se van a eliminar los trabajos anticuados, con frecuencia las provisiones de seguridad del sindicato requieren la relocalización del trabajador y esfuerzos de capacitación. Las nuevas aptitudes que se van a pedir al trabajador en fecha futura pueden ser áreas de actual o futuro descontento laboral.

Muchas veces las estrategias y tácticas de negociación de contratos pueden ser parte del proceso de planeación de los recursos humanos. Si los trabajadores se están cambiando de una posición unida a una no unida o viceversa las actividades de planeación de los recursos humanos se deben enfocar en las futuras relaciones laborales-administrativas. Para esto se necesita la formulación de procedimientos, políticas y reglas tentativas que se aplicarán al futuro ambiente de trabajo.

## **10. Prestaciones y compensaciones**

Otros programas de acción de los recursos humanos requieren beneficios especiales a los empleados y acuerdos de compensación a los trabajadores.

Los trabajadores de alto y medio nivel difieren en sus expectativas económicas y no económicas. Los empleados profesionales y no profesionales varían en sus demandas de compensación directa e indirecta. Los miembros administrativos y no administrativos de una organización son motivados por diferentes medios. Por tanto, cuando cambia la composición del establecimiento de los empleados, cambian también los métodos de compensación financiera o no financiera. Se pueden necesitar paquetes de remuneración únicos para atraer en el futuro al talento que tiene gran demanda y poca



oferta.

## **CONCLUSIÓN**

Tanto la Planificación como la Planificación Recursos Humanos constituyen el punto de partida de procesos específicos determinantes de cualquier organización, además interactúan y van de la mano.

La importancia de ambas radica en que una Planificación exitosa trae como consecuencia una Planificación Recursos Humanos eficaz, elevando la capacidad de la organización para actuar y aumentando sus ventajas competitivas, lo cual le permitirá aprovechar las oportunidades que se le presenten.

Por otra parte, se debe tener presente que ambas no son procesos rígidos, que son procesos que deben adaptarse a un entorno y a un momento determinado.

## **RECOMENDACIÓN**

- Determinar los procesos fundamentales que permiten realizar la adecuada planificación en el Departamento de Recursos Humanos.
- Crear un Sistema de Planeamiento de Recursos Humanos de acuerdo a las necesidades futuras de la empresa.
- Tener claro los objetivos y propósitos para solicitar un personal para ocupar un cargo.
- Realizar informes y publicaciones que informen a los estudiantes de esta carrera para que contengan un conocimiento más completo sobre este proceso importante en la organización.
- Reconocer la importancia fundamental de la planificación en una empresa, resaltando los puntos estratégicos que involucra la planificación.
- Simular por medio de proyectos y maquetas los diferentes departamentos que se encuentran involucrados en la planificación en el Departamento de Recursos Humanos.
- Tomar las decisiones correctas al seleccionar el recurso humano en una organización.

## **BIBLIOGRAFÍA**

CHIAVENATO, I. Administración de Recursos Humanos Editorial Mc.Graw Hill Quinta edición. 2000

CHIAVENATO, I. Introducción a la Teoría General de la Administración

Chruden Herbert Sherman Arthur Administración de Personal. Editorial continental, S.A México

DESSLER, G. Administración de Personal. Editorial Prentice Hall Cuarta edición. 1991

GASPAR, R. Administración de Recursos Humanos. Publicaciones Etea Colección textos. 1992

KOTLER, P. Dirección de Marketing. Prentice Hall Edición Milenio. 2002

LUDEVID, M. et al. Política de Personal. Mondy Wayne Noe Robert Administración de Recursos Humanos. Editorial Prentice Hall Sexta edición. 1997

MEZA, R. Administración de Recursos Humanos. Monografías.  
<http://www.monografias.com/trabajos19/recursos-humanos/recursos-humanos.shtml>

RRHH-WEB.COM <http://www.rrhh-web.com/Planeacion2.html>

SARMENTEROS, Ileana. Evolución e importancia de la planificación en el proceso de la administración. <http://www.monografias.com/trabajos35/planificar-la-administracion/planificar-la-administracion.shtml>

SIKULA, A. Administración de Personal. Editorial Limusa, México. 1979

ANEXO