

IMPORTANCIA DE LA PLANIFICACION DE RECURSOS HUMANOS EN LA EMPRESA

Jorge Ricardo López Gumucio
Administrador de Empresas
Universidad Mayor de San Simón
Magíster en Docencia Universitaria
Universidad Mayor de San Simón
Especialista en Educación a Distancia
Especialista y Consultor en
Recursos Humanos y Organización
Docente Universidad Católica Boliviana

RESUMEN

La necesidad de planear en las organizaciones es tan obvia y tan grande, que es difícil encontrar alguien que no esté de acuerdo con ella. Pero es aún más difícil aplicar los procesos de planeación en el recurso humano de las organizaciones, si no se cuenta con las técnicas necesarias para hacerlo. Por esta razón es que el presente trabajo pretende ser una guía teórica, para que el profesional de distintas áreas, interesado en conocer y profundizar sus conocimientos en el manejo de los recursos humanos, comprenda la importancia de la planeación estratégica de recursos humanos.

La evolución de la economía y de los mercados, en la población y los valores y en la legislación, está obligando a las organizaciones a prepararse y en la medida de lo posible a anticiparse a los cambios. Estos nuevos retos exigen a los especialistas de recursos humanos, a elaborar planes, en los que los objetivos a corto, mediano y largo plazo, estén vinculados a los planteamientos generales de la organización.

Palabras clave: Planeación, recurso humano, predicción

1. CONSIDERACIONES BASICAS DE PLANEACION

La planeación abarca la definición de objetivos de una organización y por lo tanto el establecimiento de una estrategia global que permita alcanzar esos objetivos, por lo tanto debe ocuparse tanto de sus fines como de la forma en que esos fines pueden alcanzarse.

En el manejo de las organizaciones muchos líderes realizan la planeación formal y en muchos casos la informal. Entendemos por formal la que implica la definición de objetivos o metas, explicitadas en forma de largo, mediano y corto plazo, así como la definición de estrategias, es decir la forma en la que se pretende alcanzar esos fines, que incluye también los recursos y medios a utilizar; la forma de acometer, o sea la implantación de las estrategias y finalmente la evaluación de los resultados obtenidos. Este conjunto de pasos que comprenden el proceso formal, no se realiza sin contar con una base sólida de elementos analizados, como son aquellos que corresponden al ambiente externo e interno donde la organización desarrolla sus actividades.

Dentro de este análisis es importante describir las premisas, es decir lo que va antes, lo que se establece con anterioridad, tomando en cuenta los aspectos relativos a las expectativas de los clientes, la comunidad, la sociedad, etc., a quienes la organización tiene que satisfacer en sus demandas y requerimientos y que constituyen las expectativas externas, cuyo análisis permitirá evaluar el ambiente externo actual y futuro en términos de amenazas y oportunidades. El análisis se debe centrar en los aspectos económicos, sociales, políticos, legales, demográficos y geográficos.

Por otro lado es preciso conocer las expectativas internas, es decir lo que esperan y piensan los accionistas, directivos y el propio personal, que son quienes llevarán adelante y obtendrán beneficios del proceso. Dentro de este análisis también es importante considerar las fortalezas y debilidades, en las distintas áreas como son: producción, operaciones, compras, mercadotecnia y productos y servicios. Aquí es necesario analizar factores internos para formular estrategias que incluyen la evaluación del desempeño de los recursos humanos y financieros, así como la imagen de la compañía, la estructura y el clima de la organización, el sistema de planeación y control y las relaciones con los clientes.

Es importante que quienes dirigen las organizaciones conozcan el proceso de planeación y sepan cabalmente el propósito que conlleva, dado que un buen manejo de los planes, reduce el impacto del cambio, elimina la improvisación, minimiza la redundancia, optimiza los recursos que la organización dispone y facilita la aplicación de los estándares de control.

1.1. TIPOS DE PLANES

Las formas más tradicionales para describir a la planeación son por su alcance, periodo de tiempo y especificación, así tenemos de acuerdo a su categorización:

Tabla N° 1 Tipos de planes

CATEGORIZACION	TIPOS DE PLANES
ALCANCE	<ul style="list-style-type: none">• ESTRATEGICOS• OPERACIONALES
PERIODO DE TIEMPO	<ul style="list-style-type: none">• A CORTO PLAZO• A MEDIANO PLAZO• A LARGO PLAZO
ESPECIFICACION	<ul style="list-style-type: none">• ESPECIFICOS• DIRECCIONALES

Adaptado de Robbins, 1994:198

1.2. FACTORES DE CONTINGENCIA DE LA PLANEACIÓN

Los distintos tipos de planes son utilizados según las situaciones en las que se encuentre la organización y la efectividad de cada uno o de varios de ellos depende de ciertos factores de contingencia, que afectan al proceso de planeación, así tenemos:

- a) **Nivel de la organización.** Cuanto más alta sea la jerarquía de un administrador, la planificación estará más orientada hacia la estrategia; cuando el nivel sea inferior será más operacional, o sea más dirigido a la realización de las actividades y corresponderá a los niveles de supervisores o capataces como ejemplo.
- b) **Ciclo de vida de la organización.** Es decir que las organizaciones atraviesan por diversos ciclos de vida que abarcan la formación, crecimiento, madurez y declinación. Es en función de estas etapas que la organización aplicará planes a corto plazo o ser más direccionales.
- c) **Grado de incertidumbre ambiental.** En ambientes donde se producen grandes y rápidos cambios, tanto en lo económico, social, tecnológico, legal, etc., las organizaciones deberán utilizar planes muchos más direccionales y a corto plazo, de manera que les permita evitar los obstáculos que pudiesen presentarse al haber establecido rutas demasiado específicas, con los consiguientes costos elevados y menor eficiencia.
- d) **Duración de los compromisos futuros.** Significa que los planes deben extenderse lo suficiente para que las organizaciones cumplan sus compromisos futuros.

2. PLANEACION DE RECURSOS

Los recursos necesarios para administrar un negocio se dividen en cuatro clases:

- a) Dinero
- b) Instalaciones y equipo
- c) Materiales, abastecimientos y servicios
- d) Personal (mano de obra)

En la planeación, es necesario determinar la cantidad de cada uno de los recursos para llevar adelante las estrategias, por lo que es importante determinar la cantidad y clase de recursos necesarios, en función del periodo de planeación.

Una vez que se han establecido estas exigencias, se debe determinar qué cantidad de cada clase de recursos están disponibles para la empresa en un momento determinado. La comparación de las estimaciones de las disponibilidades con las necesidades, permitirá saber cuánto de cada clase de recurso necesita uno generar o adquirir.

La siguiente fase de la planificación de los recursos, consiste en resolver si los recursos necesarios se pueden generar o adquirir y por supuesto no siempre están disponibles cuando son requeridos, por lo que es aconsejable analizar éstos de acuerdo con las exigencias del plan.

La última fase de la planeación de los recursos, consiste en la distribución de los recursos que se espera estén disponibles, entre los programas y unidades de la organización que los necesite. Se suele llamar presupuesto a una distribución de

este tipo, pero éste con demasiada frecuencia se restringe a la distribución del dinero.

Existen una gran cantidad de técnicas disponibles actualmente, que permiten efectuar la planeación en forma aceptable para tres de las cuatro clases de recursos. La que está menos desarrollada es precisamente la planeación de recursos humanos, motivo por el cual se presentan algunos conceptos y procedimientos que permitan mejorar esta concepción a su aplicabilidad en las empresas del medio.

3. CONCEPTOS DE PLANEACION DE RECURSOS HUMANOS.-

La planeación de los Recursos Humanos, es uno de los procesos básicos para un desarrollo eficaz de la gestión de los recursos humanos y del conjunto de la organización. En términos generales consiste en prever las necesidades de los recursos humanos de la organización, para los próximos años y fijar los pasos necesarios para cubrir dichas necesidades.

Es una técnica para determinar en forma sistemática la provisión y demanda de empleados que tendrá una organización. Al determinar el número y el tipo de empleados que serán necesarios, el departamento de personal puede planear sus labores de reclutamiento, selección, capacitación y otras más.

La planeación de personal “es un proceso de decisión respecto de los recursos humanos necesarios para conseguir los objetivos organizacionales en un periodo determinado. Se trata de prever cuáles serán la fuerza laboral y los talentos humanos necesarios para la realización de la acción organizacional futura”. (Chiavenato, 2000:210)

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.

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.

También se puede definir a la Planeación de Recursos Humanos como el sistema que permite ajustar la oferta de personal interna (empleados disponibles) y externa (empleados que se buscan o se han de contratar) a las vacantes que espera tener la organización en un período dado.

Es una estrategia para atraer, mejorar y conservar los recursos humanos en una empresa, la cual contiene la necesidad de evaluar los recursos humanos actuales, proyectar los requerimientos laborales futuros y asegurar la disponibilidad de los recursos laborales cuando se necesiten

La planeación de recursos humanos, permite al departamento de personal suministrar a la organización el personal adecuado en el momento adecuado. Por ello se convierte en una actividad altamente prioritaria.

Sin embargo no siempre es el departamento de personal o recursos humanos, el que lleva adelante esta función. En muchas organizaciones sobre todo las públicas se prevé con anticipación en cada unidad orgánica, los requerimientos de personal para una gestión determinada, incorporándose la información en la denominada planilla presupuestaria de requerimiento de personal, la que es enviada por cada unidad orgánica ya sea a la dirección de planificación para su acopio o en otros casos a la dependencia de personal para su tratamiento y revisión, a fin de mantener la coherencia entre los objetivos organizacionales (institucionales) y la demanda y obtención de la mano de obra necesaria en determinada gestión.

Líneas arriba se ha mencionado el término “mano de obra”, para referirnos a la fuerza de trabajo o fuerza laboral; este término es una herencia de la primera revolución industrial, al ser el hombre considerado como fuente de energía física; en las empresas industriales son llamados “mano de obra directa”, y en las empresas de servicios se denominan “fuerza laboral indirecta”; sin embargo coincido con varios autores que manejan “personal” o “recursos humanos” para referirse a la mano de obra, lo cual es correcto si entendemos que nos estamos refiriendo al recurso más valioso de las organizaciones, que sin éste, es imposible lograr los objetivos organizacionales, por lo que debe darse la debida atención e importancia en su “manejo” y desarrollo.

4. CÓMO PLANIFICAR Y PREVER LAS NECESIDADES DE 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.

Gráfico N°1



Fuente: Dessler, pag 108

Internamente se deben desarrollar planes para el reclutamiento, selección, colocación, capacitación y evaluación. Presupone observar el interior de la empresa para identificar áreas de oportunidad y puntos fuertes. Pretende desarrollar nuevas actitudes para administrar eficazmente la organización del futuro. Tiende a ser una responsabilidad de la alta dirección pero refleja una mentalidad que involucra a todos los niveles de la organización. Logra una transición ordenada hacia el futuro.

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.

Considerando lo anterior si se desarrolla y planea al recurso humano que ya se tiene en la organización y por supuesto se le da seguimiento y cuidamos que el que pretendemos contratar cumpla con los requerimientos establecidos, permitirá eficientar la planeación estratégica de recursos humanos.

Externamente, los planes de personal deben estar integrados con el proceso general de la planeación de la organización, ya que estos sirven para incursionar en nuevos negocios, nuevas plantas, o para reducir el nivel de actividades. Exige contemplar el entorno de la organización para prevenir amenazas y aprovechar oportunidades. Es un proceso que permite elegir el camino óptimo de los recursos humanos de hoy a los del mañana.

Debido a que en la actualidad existe una tendencia hacia una mayor participación de la gestión de los recursos humanos en la gestión de la organización, la planificación de los recursos humanos es una de las áreas más importantes y que ha experimentado un crecimiento más rápido. La planificación de los recursos humanos ayuda a asegurar que la organización logre sus planes empresariales en términos de objetivos económicos, de resultados, de productos, tecnologías y necesidades de recursos.

Otro aspecto muy importante es que la planificación de recursos humanos, además de hallarse integrada con los subsistemas de la administración de recursos humanos, ayuda a desarrollar estructuras organizativas viables y a determinar el número y tipo de empleados que se requerirán para lograr las metas y objetivos. Para ello es preciso también la apertura gerencial y directiva, para que el departamento de recursos humanos participe en el proceso de planificación de la empresa y sobre todo en materia de recursos humanos.

4.1. OBJETIVOS DE LA PLANEACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Los objetivos básicos de la planeación de recursos humanos son:

- Optimizar el factor humano de la empresa.
- Asegurar en el tiempo la plantilla necesaria, cualitativa y cuantitativamente.
- Desarrollar, formar y promocionar al personal actual, de acuerdo con las necesidades futuras de la empresa.
- Motivar al factor humano de la empresa.
- Mejorar el clima laboral.
- Contribuir a maximizar el beneficio de la empresa.

Las exigencias demográficas y empresariales, están llevando la planificación de recursos humanos a un primer plano; por esta razón, aquellas organizaciones que encuentren una manera de realizar su planificación, tendrán una ventaja competitiva frente al resto.

Existe un gran número de cambios en el entorno de las organizaciones y por ende en las propias organizaciones, lo que hace que se piense en el recurso humano con una orientación más hacia el futuro. Un cambio importante que se ha producido en el entorno de las organizaciones y que debe ser tomado en cuenta por éstas y por los responsables de la planificación de los recursos humanos, es el relativo a la composición cualitativa y cuantitativa del mercado de trabajo. Junto con la escasez de determinados perfiles profesionales, nos encontramos con una abundante mano de obra que no puede ser absorbida por las empresas.

Los rápidos cambios que se están produciendo en el conocimiento, hace que a los profesionales, ingenieros, administradores, profesionales en áreas sociales y gerentes de las empresas, les resulte difícil mantenerse al día en su trabajo. Por esta razón surge otro inconveniente en las empresas, que consiste en dar a los empleados la oportunidad de mantenerse en formación continua, que permita la actualización de sus capacidades. No obstante, las organizaciones no siempre saben cómo abordar este problema y además no suelen percibir o reconocer que dicha obsolescencia se está produciendo, y esta obsolescencia profesional, se está convirtiendo en una amenaza para el crecimiento del potencial de las organizaciones y de la sociedad como un todo.

La expansión y diversificación general que están experimentando las organizaciones debido a la competencia mundial, están haciendo también que la planificación de los recursos humanos sea más importante. La tendencia a las operaciones multinacionales comporta problemas de transferencia de trabajadores y de dotación de personal en culturas foráneas; sin embargo en una economía como la que actualmente atraviesa Bolivia, se hace muy difícil la inversión en nuevas empresas, existe una fuga de cerebros, y se está incrementando peligrosamente la “mano de obra barata”, y la oferta de profesionales que producen las universidades, no cuentan con los perfiles necesarios y suficientes para enfrentar esta tendencia de cambio.

Se tendrá que pensar que ahora sí es necesario planificar los recursos humanos, que las organizaciones deben invertir en ellos, dado que es el único activo a diferencia de los otros que puede agregar valor. Un empleado que desarrolle sus habilidades y aptitudes se convierte en un recurso más valioso.

4.2. RELACIONES E INFLUENCIA DE LA PLANIFICACIÓN DE RECURSOS HUMANOS CON LOS OTROS SUBSISTEMAS DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

La planificación de recursos humanos es importante porque influye sobre prácticamente todas las demás actividades de recursos humanos. Entre ellas se tiene:

a) Análisis del puesto de trabajo. Para poder embarcarse en la planificación de los recursos humanos y poder determinar los perfiles de las personas necesarias se precisa tanto de las descripciones como de las especificaciones de los puestos de trabajo existentes en la empresa o de nueva creación.

b) Reclutamiento y selección. La planificación de los recursos humanos ayuda a determinar las necesidades de personal de una organización. El reclutamiento ejerce influencia sobre el conjunto de solicitantes de un puesto, lo que a su vez influye en las necesidades de selección y colocación. Por tanto la planificación de los recursos humanos, debe verse como una fuente de alimentación fundamental para la función de dotación de personal de la organización.

c) Formación y perfeccionamiento. La planificación de recursos humanos ayuda a prever la escasez de la fuerza laboral y esto facilita a la organización a diseñar planes de formación de sus empleados y asegurarse que cuenten con los conocimientos y experiencias pertinentes.

d) Evaluación del rendimiento. La planificación de recursos humanos permite prever los estándares de rendimiento deseados por los empleados, cuáles son los elementos relevantes del trabajo de la persona, para poder emitir un juicio y utilizar la información obtenida en beneficio de la persona y de la organización, por lo tanto permite planear la productividad del empleado y mejorar su rendimiento futuro.

e) Retribución. La planificación de los recursos humanos, debe abarcar también los planes de retribuciones al personal en forma directa e indirecta, de manera que los empleados queden satisfechos con su retribución. Esto supone que los niveles salariales deben ser competitivos y con equidad retributiva interna. Las retribuciones indirectas son en muchos casos de aplicación obligatoria y legal. Una consideración que hacen muchos empleados es que consideran a las retribuciones indirectas no como gratificaciones, sino como condiciones (derechos) del empleo, siendo parte de la responsabilidad social de la empresa.

f) Gestión de la carrera profesional. La planificación de los recursos humanos ayuda a que los programas de gestión de la carrera profesional colaboren en la organización a retener a los empleados valiosos y mantenga actualizados sus conocimientos. La organización puede hacer planes basándose en ofertas orientadas hacia la retención del personal altamente cualificado.

4.3. FACTORES QUE INFLUYEN EN LA PLANEACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Al planificar los recursos humanos dentro de una organización, es importante considerar un conjunto de factores sociales, demográficos, económicos y legales, que influyen sobre la fuerza laboral de la misma.

Las exigencias del entorno vienen dadas por fuerzas externas, que influyen en los resultados de la organización, pero se encuentran en gran medida fuera del alcance del control del directivo. Por esta razón, quienes se encuentran con la responsabilidad de la conducción organizacional, deben analizar constantemente el entorno, para identificar las oportunidades y amenazas. La planificación de recursos humanos, debe incorporar en su proceso tanto el ambiente general (macroambiente) que moldea la fuerza laboral y sus preocupaciones, así como el ambiente particular (microambiente) que influye sobre la fuerza de trabajo con la que se cuenta.

Algunos aspectos a considerar en el análisis son:

a) Población y fuerza laboral. La misma que sufre cambios en función de su actividad, siendo el desempleo un factor negativo que afecta

significativamente al recurso humano. Otro aspecto que incide, constituye también las regulaciones sobre contrataciones, es decir la duración de la relación contractual y tiempo o jornada de trabajo.

- b) **Cambios en los valores sociales.** Al punto anterior se relaciona estrechamente los cambios en los valores, intereses y preferencias sociales. Estas variaciones son importantes para la planificación de los recursos humanos, en lo que respecta a las nuevas formas de trabajo y conquistas sociales que según la coyuntura, representan un alto riesgo para las empresas en el medio boliviano. El estancamiento de la inversión, la baja productividad de las empresas, los elevados niveles de corrupción y falta de ética en el trabajo, conllevan a un descenso o desaparición del valor compromiso y esfuerzo en el trabajo. Otro de los valores que se está modificando es el relativo a la movilidad de los trabajadores, existiendo actualmente una fuerte migración hacia otros países en busca de mejores oportunidades.
- c) **La revolución del Internet.** El crecimiento de Internet en los últimos años, representa una tendencia particular del entorno que afecta a las organizaciones y a sus prácticas de recursos humanos. Esta revolución moderna, implica que el recurso humano además tenga una mayor capacidad de manejo tecnológico, que se redefina el puesto de trabajo, exista un mercado mucho más abierto en el que la información está disponible a escala global, pudiendo acceder de forma rápida a un costo mínimo. Este último aspecto, está liberando a las empresas de muchas tareas burocráticas y permite al personal de recursos humanos apoyar más a los directivos de línea en temas de recursos humanos.
- d) **Globalización.** Aunque a muchos no guste, se tiene que analizar la globalización como uno de los desafíos a enfrentar de manera inmediata. Incluso debe ser tema de análisis en las aulas universitarias, preparando al futuro profesional en este nuevo pensamiento global. La ruptura de las barreras entre países ha generado una nueva cultura de empresa mundial, alianzas globales y trabajadores virtuales, a las cuales las organizaciones no pueden estar al margen.
- e) **La evolución del trabajo y el papel de la familia.** La dinámica de mercado está obligando a que tanto la mujer como el varón o los dos miembros de una pareja trabajen. El mercado profesional abarca tanto hombres como mujeres con igualdad de formación y grados académicos de postgrado. Si las empresas no toman en cuenta y planifican la formación y desarrollo de sus recursos humanos, se está desperdiciando grandes talentos con el consiguiente incremento de la población desempleada pero con potencialidades de trabajo.
- f) **Exigencias organizativas.** Las exigencias organizativas vienen dadas por cuestiones o problemas internos y a menudo se derivan de las fuerzas del entorno, ya que ninguna empresa funciona de forma aislada. Los directores eficaces identifican las cuestiones organizativas y las resuelven

antes de que se conviertan en problemas importantes. Esto sólo puede ser realizado por directivos que están bien informados sobre las exigencias organizativas y las cuestiones importantes de recursos humanos. Estas exigencias se definen por la necesidad de tener una posición competitiva y alta flexibilidad, los problemas de reducción del tamaño empresarial y la reestructuración organizativa, la utilización de equipos de trabajo auto-dirigidos, el crecimiento de las pequeñas empresas, la necesidad de crear una cultura organizativa fuerte, el papel de la tecnología y la mayor contratación externa de tareas o outsourcing. (cf. GOMEZ-MEJIA:10)

- g) Exigencias individuales.** Las exigencias individuales reflejan casi siempre lo que está ocurriendo en la organización en su conjunto. Es así que la tecnología afecta la productividad individual, la forma de utilizar la información tiene consecuencias éticas para la toma de decisiones, el trato a los empleados, etc. Existe una relación en doble sentido entre las exigencias organizativas y las individuales, que es distinta a la relación entre exigencias organizativas y del entorno, en la que la relación sólo se produce en un sentido, porque pocas organizaciones pueden tener un impacto grande en su entorno. Las exigencias más importantes, en este nivel de análisis, incluyen actualmente el ajuste entre el individuo y la organización, la ética y la responsabilidad social, la productividad, la delegación de autoridad, fuga de cerebros y la seguridad laboral. (cf: GOMEZ-MEJIA: 17-18)

4.4. PREDICCIÓN DE LOS REQUERIMIENTOS DE RECURSOS HUMANOS

Para tener éxito, las empresas deben alinear estrechamente sus estrategias y programas de recursos humanos con las oportunidades del entorno, las estrategias empresariales y las características exclusivas y las competencias distintivas de la organización.

Tabla N° 2

EXTERNAS	INTERNAS U ORGANIZATIVAS	LABORALES
Económicas	Planes estratégicos	Jubilaciones
Factores Sociales	Presupuestos	Renuncias
Tecnológicas	Ventas y Producción	Terminación de contratos
Competitivas	Nuevas actividades	Decesos
	Cambios organizativos	Permisos no remunerados

Fuente: Werther B. William, Jr. Administración de personal y recursos humanos, Quinta Edición, Editorial McGraw-Hill, 2000

Al planear los recursos humanos, se debe seguir un proceso sistemático, cuyos elementos fundamentales son:

4.4.1. PRONÓSTICO 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 influyen 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. Sin embargo hay que considerar que son aproximaciones - no absolutos ni certezas-. La calidad de la previsión depende de la exactitud de la información y la previsibilidad de los acontecimientos. (DOLAN, 2003:54).

Entre algunas de las técnicas que se utilizan encontramos:

Basadas en tendencias:

a) 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.

b) 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.

c) 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.

d) 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.

e) 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.

f) Ratios de personal. 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 los ratios de personal para asignar necesidades totales a diversas categorías de puestos o para estimar necesidades de grupos no claves.

g) 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 .

h) Otros métodos. Entre ellos se tiene los *índices de productividad*: a partir de datos históricos para estudiar la evolución de los índices de productividad; *índices de recursos humanos*: para determinar las relaciones históricas entre empleados que ocupan puestos o categorías de puestos diferentes; *análisis de series temporales*: en base a niveles pasados de contratación de personal, para proyectar las necesidades futuras, teniendo en cuenta las variaciones estacionales, tendencias a largo plazo y movimientos aleatorios; *análisis probabilístico*: donde las necesidades de contratación se estiman combinando la probabilidad de conseguir una serie de contratos con las necesidades de recursos humanos para cada uno de ellos.

Basadas en otros factores:

a) 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 renunciaciones, 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.

b) 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.

c) Modelos por computadora. Las técnicas más avanzadas incluyen la preparación de modelos de computadora, que mediante formulas 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 formulas 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.

4.4.2. PRONÓSTICO DE LA OFERTA DE RECURSOS HUMANOS

Una vez que se consigue proyectar la demanda futura de recursos humanos, el siguiente paso en el proceso consiste en llenar las vacantes que se programaron. Hay dos fuentes de suministro de personal para toda organización: *la interna y la externa.*

a) Oferta interna de trabajo. Una evaluación de la oferta interna de recursos humanos, requiere mucho más que el recuento del número de empleados. Los planificadores deberán llevar a cabo una auditoria de la actual fuerza de trabajo para enterarse a fondo del potencial de los trabajadores actuales, esta información les permite estimar de manera tentativa las vacantes que pueden llenarse con la fuerza de trabajo actual.

Considerar a los actuales empleados para las futuras vacantes es importante si los trabajadores van a permanecer en la empresa durante un tiempo relativamente prolongado y la empresa aspira a proporcionarles empleos que permitan el progreso individual. Las auditorías de personal y los cuadros de reemplazo potencial pueden ser esenciales para la base de información del departamento de recursos humanos.

Al conocer más a fondo el potencial del personal actual, el departamento puede planificar el reclutamiento, la capacitación y la planificación de las carreras profesionales de manera más efectiva.

b) Oferta externa de trabajo. No todas las vacantes pueden cubrirse mediante promociones internas. En algunos casos la organización no cuenta con la persona adecuada para sustituir a un empleado que recibe una promoción o que abandona la empresa por cualquier razón. También en el caso de los puestos de nivel inicial o básico es necesario recurrir a fuentes externas de provisión de recursos humanos.

El crecimiento de la organización y la eficiencia del departamento de personal determinan en gran medida la necesidad de recurrir a fuentes externas; el crecimiento de la organización constituye el principal factor en la creación de puestos de nivel básico, sobre todo en las compañías que establecen la política de alentar la promoción interna de su personal.

El análisis del mercado externo requerirá prestar atención al menos a los siguientes aspectos:

- Composición cualitativa del mercado de trabajo
- Los movimientos migratorios, ya que afectan a la estructura del mercado de trabajo
- Las demandas efectuadas por nuestros competidores.

El conocimiento de los puntos señalados constituye el marco de referencia externo que condiciona las disponibilidades de los recursos humanos. (DOLAN, 2003:56)

El éxito en la tarea de identificar a nuevos empleados depende del mercado de trabajo, pero también de la habilidad de los especialistas de recursos humanos para efectuar esa importante tarea.

4.4.3. EQUILIBRIO ENTRE LA OFERTA Y DEMANDA DE RECURSOS HUMANOS:

La planeación de recursos humanos deberá lograr un equilibrio adecuado, no sólo en las técnicas de pronóstico y su aplicación, sino también entre el énfasis que se da a los factores de demanda además de oferta. Los factores de demanda se basan en las tendencias pronosticadas en la actividad comercial; los factores de oferta incluyen la determinación del lugar y la forma de encontrar los candidatos con las habilidades requeridas para cubrir las vacantes.

Debido a la dificultad de localizar aspirantes para el creciente número de puestos que precisan una capacitación avanzada, este aspecto de la planeación recibe cada vez más atención.

Después de evaluar la oferta y demanda de recursos humanos es posible que la empresa necesite proceder a efectuar algunos ajustes.

Cuando la oferta interna de empleo excede la demanda de la compañía, existe un exceso en la oferta interna. La mayor parte de las compañías responde a una situación de este tipo mediante el congelamiento de las contrataciones; en los términos de una política de este tipo el departamento de personal deja de llenar mediante contrataciones externas las vacantes que se producen y opta por una política generalizada de reubicaciones. Con el tiempo, el proceso normal de rotación de personal y abandono de la organización, corrige lentamente la situación.

Si la oferta interna no puede llenar las vacantes que se presentan en la organización, existe una situación de insuficiencia en la oferta interna; en lo que toca a acciones a corto plazo, los administradores de personal encuentran poca flexibilidad en las acciones que pueden llevar a cabo a nivel interno y deben apelar a los recursos externos y localizar a nuevos empleados, a largo plazo, sus iniciativas para que los empleados actuales adquieran los conocimientos, la experiencia y la capacitación que permitan su promoción en el futuro.

CONCLUSIONES

La planificación de los recursos humanos es un requerimiento para hacer frente a los múltiples cambios a que está sometidas las empresas. Existen muchos retos que exigen a los responsables de recursos humanos a elaborar planes estratégicos y operativos que estén vinculados a los planes generales de la organización.

Si bien es cierto que la planificación estratégica de los recursos humanos es una tarea difícil, se puede facilitar el trabajo de planificación, con el uso de tecnología informática. Esto hace prever que se debe contar con un sistema de información de recursos humanos, que aumente la eficiencia de los procesos de toma de decisiones referentes a la planificación.

BIBLIOGRAFIA:

- DOLAN Simón, VALLE Ramón, SCHULLER Randall,
2003 *La Gestión de los Recursos Humanos* Ed. McGraw-Hill
- DESSLER Gary
1996 *Administración de Personal* Ed. Prentice Hall Hispanoamericana
- ROBBINS Stephen,
1994 *Administración, Teoría y práctica* Ed. Prentice Hall Hispanoamericana
- CHIAVENATO Adalberto,
2000 *Administración de Recursos Humanos* Ed. McGraw-Hill
- WERTHER B. William, *Administración de personal y recursos humanos*
2000 Ed. McGraw-Hill