

COLECCIÓN  
**MI NEGOCIO**

Guía  
**RECURSOS HUMANOS**



Edwin Escalante Ramos

Catherine Escalante Ramos

2006

[www.invesca.com](http://www.invesca.com)

Productos y servicios para las micro, pequeñas y medianas empresas en el Perú

**CONTENIDO:**

1	Recursos Humanos .....	3
1.1	Objetivos de la Planificación de Recursos Humanos .....	3
1.2	Ventajas de la Planeación de Recursos Humanos .....	4
1.2.1	Fomento del comportamiento proactivo frente al reactivo .....	4
1.2.2	Mejorar la utilización del Recurso Humanos .....	5
1.2.3	Fomento de la participación de los directivos de línea .....	5
1.2.4	Economizar las contrataciones .....	5
1.2.5	Creación de vínculos comunes .....	5
1.2.6	Expandir la base de datos del personal, para apoyar otros cambios ...	5
1.2.7	Estimulación del pensamiento crítico y de la evolución continuada de los supuestos.....	6
1.3	Causas de las necesidades de Planeación de Recursos Humanos .....	6
1.4	Esquema de Planeación de Recursos Humanos con todas sus Variables	6
1.4.1	Análisis del puesto de trabajo .....	6
1.4.2	Reclutamiento y selección .....	7
1.4.3	Formación y perfeccionamiento .....	7
1.4.4	Gestión de la carrera profesional .....	7
1.5	Etapas del Proceso de Planificación de RRHH .....	7
1.5.1	Primera Etapa: Recopilación, análisis y previsión de datos sobre la oferta y demanda .....	8
1.5.1.1	Análisis de los recursos humanos.....	8
1.5.1.2	Previsión de la demanda de recursos humanos.....	8
1.5.1.2.1	Pronósticos basados en la experiencia.....	8
1.5.1.2.2	Pronósticos basados en tendencias .....	9
1.5.1.2.3	Otros métodos .....	9
1.5.1.3	Cuadrar el presupuesto .....	10
1.5.1.4	Previsión de la oferta de recursos humanos .....	10
1.5.2	Segunda Etapa: Establecimiento de objetivos y políticas de recursos humanos.....	11
1.5.3	Tercera Etapa: Programación de recursos humanos .....	11
1.5.4	Cuarta etapa: Control y evaluación de la planificación de los recursos humanos.....	12

## 1 Recursos Humanos

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 Planificación de Recursos Humanos (PRH), también denominada planificación de la plantilla o del personal, es un proceso que permite **“situar el número adecuado de personas cualificado en el puesto adecuado y en el momento adecuado”**. Por otra parte, también podemos definir a la Planificación 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.

La planificación de recursos está directamente vinculada a la estrategia empresarial y lo que hace es traducir la estrategia formulada por la empresa para un determinado horizonte temporal en programas de acción, con vistas a controlar la evolución de la situación.

La planificación de recursos humanos ayuda a asegurar que la organización logre sus planes empresariales en términos de objetivos económicos, de resultados, productos, tecnologías y necesidades de recursos. Una vez que se han establecido los planes empresariales, a menudo con la colaboración de los recursos humanos, la planificación de los 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.

### 1.1 Objetivos de la Planificación de Recursos Humanos

Los objetivos básicos de la planificación de Recursos Humanos son los siguientes:

- 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.
- Reducir los costos ayudando a la gerencia a detectar las carencias o excesos de recursos humanos y corregir estos desequilibrios.
- Proporcionar una base más sólida para la planificación del desarrollo del empleado, haciendo un uso óptimo de las actitudes del trabajador.
- Mejora el procedimiento general de planificación empresarial.
- Aumentar la conciencia de la importancia de una gestión competente de los recursos humanos a todos los niveles de la organización.

La importancia que tiene la planeación de los recursos humanos es que 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 por lo que una buena planificación dentro de la organización es fundamental para su buen desempeño.

## **1.2 Ventajas de la Planeación de Recursos Humanos**

La planeación de Recursos Humanos produce grandes ventajas en la gestión de la organización entre las que podemos destacar:

### **1.2.1 Fomento del comportamiento proactivo frente al reactivo**

Ser proactivo significa mirar adelante y desarrollar una visión de donde quiere que vaya la empresa y como puede utilizar sus recursos humanos para llegar hasta allí. Por el contrario, ser reactivo significa que se responde a los problemas a medida que surgen. Las empresas que son reactivas pueden perder de vista la dirección a largo plazo de su negocio; las empresas proactivas pueden estar mejor preparadas para el futuro.

### **1.2.2 Mejorar la utilización del Recurso Humanos**

Ayuda a tener a las personas indicadas en el lugar indicado, es decir, personas con las capacidades, habilidades y ambición apropiadas para llevar a cabo los objetivos y estrategias de la empresa. Permitir la coincidencia de los esfuerzos del departamento de personal con los objetivos globales de la organización. La PRH permite que las personas que se recluten cumplan con las condiciones y cubran con el perfil que la organización quiere.

### **1.2.3 Fomento de la participación de los directivos de línea**

Para que la estrategia de RRHH sea eficaz los directivos de línea de todos los niveles deben participar en su elaboración junto con los altos ejecutivos.

### **1.2.4 Economizar las contrataciones**

Una buena Planificación de los Recursos Humanos permite, que los constantes cambios o rotaciones de personal se disminuyan ya que estos producen pérdidas para la empresa.

### **1.2.5 Creación de vínculos comunes**

Un plan estratégico de RRHH bien desarrollado, con la implicación de todos los niveles jerárquicos, puede ayudar a la empresa a crear un sentimiento de valores y expectativas compartidas. Un plan estratégico de RRHH que refuerza, ajusta o reconduce la cultura actual de la organización puede fomentar valores con el de enfoque hacia el consumidor, innovación, crecimiento rápido y cooperación.

### **1.2.6 Expandir la base de datos del personal, para apoyar otros cambios**

Esto sirve básicamente para conocer mejor al personal, conocer sus condiciones, aptitudes, habilidades, todo esto para poder saber si puede ser apto para otro cargo u otro lugar dentro de la organización.

### **1.2.7 Estimulación del pensamiento crítico y de la evolución continuada de los supuestos**

El proceso de planificación estratégica de RRHH puede ayudar a la empresa a volver a examinar de forma crítica sus supuestos y a determinar si los programas derivados de estos supuestos deberían modificarse o suprimirse. Sin embargo para que esto se pueda realizar el proceso debe ser continuo y flexible, y no un procedimiento rígido con un comienzo determinado y una fecha limite de realización.

### **1.3 Causas de las necesidades de Planeación de Recursos Humanos**

A pesar de que la demanda de recursos humanos se ve influida por muchos retos, generalmente presenta procesos de cambio en el entorno (externa), en la organización (interna) y en la fuerza de la fuerza de trabajo

### **1.4 Esquema de Planeación de Recursos Humanos con todas sus Variables**

La planificación de los recursos humanos es importante porque influye sobre prácticamente todas las demás actividades de recursos humanos. Entre las que se encuentran las siguientes:

#### **1.4.1 Análisis del puesto de trabajo**

Para poder embarcarse en la planificación de los recursos humanos y poder determinar los perfiles de las personas necesariamente se precisa tanto de las descripciones como de las especificaciones de los puestos de trabajo existentes en las empresas.

### **1.4.2 Reclutamiento y selección**

La planificación de los recursos humanos ayuda a determinar las necesidades de personal de una organización. Junto con el análisis del puesto de trabajo, indica cuántas personas y de que tipo habrá que reclutar. 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 lo tanto la planificación de los recursos humanos puede verse como una fuente de alimentación fundamental para la función de dotación de personal de la organización.

### **1.4.3 Formación y perfeccionamiento**

La planificación de los recursos humanos ayuda a prever la escasez de la fuerza laboral, así como las áreas en las que se puede producir obsolescencia. Esto facilita la organización el diseñar planes de formación para sus empleados y asegurarse de que cuenten con los conocimientos y experiencia pertinentes.

### **1.4.4 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 mantengan actualizados sus conocimientos. Asimismo, junto con la planificación de la carrera profesional de los empleados, la planificación de los recursos humanos ayuda a reducir la rotación de empleados y el absentismo laboral.

## **1.5 Etapas del Proceso de Planificación de RRHH**

La planificación de los recursos humanos se basa en la determinación de las necesidades y disponibilidades de su personal, para un horizonte temporal determinado, con objeto de alcanzar, en cada momento del tiempo un ajuste entre ambas. En definitiva se trata de conocer la oferta y la demanda de los

recursos humanos. Las etapas por las que debe pasar el proceso de planificación son:

### **1.5.1 Primera Etapa: Recopilación, análisis y previsión de datos sobre la oferta y demanda**

Esta etapa supone obtener información acerca de los objetivos, políticas y planes de la organización, con la intención de determinar su incidencia sobre los recursos humanos. Hay cinco pasos necesarios para el desarrollo de esta primera etapa:

#### **1.5.1.1 Análisis de los recursos humanos**

Este análisis puede comenzar a partir del inventario de la fuerza laboral actual y de los puestos de trabajo existentes en la organización. Este inventario está compuesto por el conocimiento de las habilidades, capacidades, intereses y preferencias de la fuerza laboral, asimismo del conocimiento de las características de los puestos de trabajo y de la organización, así como de habilidades necesarias para desempeñarlos. El análisis de recursos humanos también se ocupa de estudiar la composición probable de la fuerza laboral de la sociedad en el futuro, este aspecto se basa en grupos salariales, ocupacionales y sectoriales. Este análisis también supone la determinación de la productividad de la mano de obra y su probable productividad de productividad en el futuro.

#### **1.5.1.2 Previsión de la demanda de recursos humanos**

La previsión de las necesidades de recursos humanos de la organización puede hacerse aplicando varios métodos, unos simples y otros complejos, pero su estimación no es ciento por ciento preciso ya que los valores obtenidos son aproximados. Algunas de las técnicas para Pronosticar son las Siguietes:

##### **1.5.1.2.1 Pronósticos basados en la experiencia**



Se apoyan principalmente en el juicio de las personas con conocimientos y visión amplios sobre las futuras necesidades de recursos humanos. Debido a que la mayor parte de las decisiones acerca del empleo son formuladas por los gerentes de línea, las personas a cargo de planear los recursos de personal deben diseñar métodos que les permitan conocer las necesidades de estos gerentes. Cuando se utiliza la técnica Delphi también se solicitan cálculos de un grupo de expertos, gerentes de línea por lo general. El departamento de personal actúa como intermediario, resume las respuestas y expone sus resultados a los gerentes, para inquirir nuevamente sobre sus cálculos y obtener retroalimentación. Al repetir este procedimiento (unas 3 veces es suficiente) suele encontrarse que la opinión de los gerentes tiende a coincidir con sus necesidades de personal, a medida que ellos mismos perciben mejor sus necesidades.

#### **1.5.1.2.2 Pronósticos basados en tendencias**

Los métodos más sencillos son la extrapolación y la indexación. Por medio de la extrapolación se prolongan las tendencias del pasado. La indexación es un método útil para el cálculo de las necesidades futuras de empleo, haciendo que coincida la tasa de crecimiento o descenso en el empleo con un índice determinado. Un índice muy empleado es la relación de empleados en las áreas de producción y las cifras de ventas, en efectivo o en unidades. Los métodos de extrapolación e indexación son aproximaciones muy generales a corto plazo, porque parten de que las causas de las demandas permanecerán constantes. Estos métodos son muy imprecisos para establecer proyecciones a largo plazo o en organizaciones de grandes dimensiones. Los análisis estadísticos más complejos permiten prever los cambios que motivan la demanda.

#### **1.5.1.2.3 Otros métodos**

### **Análisis de presupuestos y planeación**

Las organizaciones que necesitan planeación de recursos humanos por lo general elaboran presupuestos detallados y planes a largo plazo. Un estudio de los presupuestos por departamento revela las autorizaciones financieras para contratar más personal o probablemente reducirlo en algunas áreas. Sumados a extrapolaciones de los cambios en la fuerza de trabajo, estos datos pueden proporcionar cálculos a corto plazo. Los cálculos a largo plazo pueden derivarse de los presupuestos a 2, 4 o 5 años. Análisis de nuevas operaciones: requiere que se calculen las necesidades de recursos humanos en comparación con otras compañías que llevan a cabo operaciones similares. Modelos de computadora: son una serie de fórmulas matemáticas que emplean de manera simultánea la extrapolación, la indexación, los resultados de sondeos y encuestas y los cálculos de cambios en la fuerza de trabajo. Los cambios que van ocurriendo en el mundo real se incorporan periódicamente en los sistemas para mantener vigente su capacidad de predicción.

### **1.5.1.3 Cuadrar el presupuesto**

Este paso centra toda la actividad en el punto de vista económico. La previsión de personal debe expresarse en términos monetarios, y la cifra que resulte debe ser compatible con los objetivos de beneficios de la organización y con las limitaciones presupuestarias. Esta fase de cuadrar las cifras también ofrece la oportunidad de alinear los objetivos y políticas del departamento de recursos humanos con los de la organización.

### **1.5.1.4 Previsión de la oferta de recursos humanos**

La previsión de la oferta o disponibilidades de recursos humanos exige el conocimiento tanto del mercado de trabajo interno como externo. Para efectuar la previsión de la oferta deberán tomarse en consideración los factores que afectan a la demografía profesional interna y externa y las políticas de recursos humanos existentes en la empresa.

El análisis del mercado externo requerirá prestar atención 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 los competidores.

El conocimiento de los puntos señalados constituye el marco de referencia externo que condiciona la disponibilidad de los recursos humanos. El estudio del mercado interno exige, disponer de información sobre la composición actual del personal, y determinar las leyes demográficas de los efectivos de la empresa. El inventario de los recursos humanos tiene por objetivo determinar las cualificaciones y potenciales disponibles, niveles de rendimiento, evolución de la carrera, experiencias profesionales, formación recibida, etc. Dicha información deberá estar referida tanto al conjunto de la organización como a los departamentos y secciones existentes.

### **1.5.2 Segunda Etapa: Establecimiento de objetivos y políticas de recursos humanos**

Esta etapa consiste en establecer objetivos y políticas de los recursos humanos. Una vez conocidas la demanda y la oferta de recursos humanos, la comparación entre ambas nos permite detectar posibles desajustes y diseñar políticas de recursos humanos que sean coherentes con los objetivos globales planteados por la organización.

### **1.5.3 Tercera Etapa: Programación de recursos humanos**

Esta etapa está orientada hacia la consecución del ajuste de la oferta y demanda a través de los diferentes procesos de gestión de los recursos humanos. Una vez evaluadas las necesidades de la organización, deben elaborarse programas de actuación para satisfacer esas necesidades. Estos programas de actuación pueden diseñarse para aumentar la oferta de los empleados de la organización o para disminuir el número de los que ya existen.

#### **1.5.4 Cuarta etapa: Control y evaluación de la planificación de los recursos humanos**

El control y la evaluación de los planes y programas de recursos humanos son esenciales para su gestión eficaz. La evaluación de los planes y programas de recursos humanos es un proceso importante, para determinar la efectividad de la planificación de los recursos humanos, y para demostrar a la organización la contribución del departamento. Algunos de los criterios para evaluar la planificación de los recursos humanos son los siguientes:

- Nivel de personal existente frente a necesidades establecidas de contratación.
- Niveles de productividad frente a objetivos formulados.
- Programas implantados frente a planes de actuación.
- Resultados de los programas frente a resultados esperados.
- Costos de mano de obra y de los programas frente a los establecidos en los presupuestos.
- Relación entre los resultados (beneficios) y los costos de los programas.