



**CLASE 6:**

# *“Human Resources”*

**JOSE ALFREDO SOTO**

**UB5559HEA11693**



## INTRODUCCION

El tema general del presente estudio es la Administración de Recursos Humanos. La Administración de Recursos Humanos es un área de estudios relativamente reciente, así como perfectamente aplicable a cualquier tipo o tamaño de organización.

La Administración de Recursos Humanos tiene como una de sus tareas proporcionar las capacidades humanas requeridas por una organización y desarrollar habilidades y aptitudes del individuo para ser lo más satisfactorio a sí mismo y a la colectividad en que se desenvuelve. No se debe olvidar que las organizaciones dependen, para su funcionamiento y su evolución, primordialmente del elemento humano con que cuenta. La Administración de Recursos Humanos está constituida por subsistemas independientes:

- Subsistema de alimentación de recursos humanos: Incluye la investigación del mercado, mano de obra, reclutamiento y selección.
- Subsistema de aplicación de recursos humanos: Incluye análisis y descripción de los puestos, integración o inducción, evaluación del mérito o desempeño, movimiento de personal.
- Subsistema de mantenimiento de recursos humanos: Incluye la remuneración, planes de beneficios sociales, higiene y seguridad en el trabajo, registros y controles de personal.
- Subsistema de desarrollo de recursos humanos: Incluye el entrenamiento y planes de desarrollo de personal.
- Subsistema de control de recursos humanos: Incluye el banco de datos, sistemas de información de recursos humanos y auditorías de Recursos Humanos.

Estos sistemas son íntimamente interrelacionados e interdependientes.

La Administración de Recursos Humanos consiste en la planeación, en la organización, en el desarrollo y en la coordinación y control de técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal, a la vez que la organización representa el medio que

permite a las personas que colaboran en ella a alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo.

Los objetivos de la administración de recursos humanos se derivan de los objetivos de la organización entera. Toda organización tiene como uno de sus principales objetivos la creación y distribución de algún producto. Todos los órganos aplicados directamente en la creación y distribución de ese producto o servicio realizan la actividad básica de la organización.

## ***DESARROLLO DE LA PLANIFICACIÓN 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.

#### **1.1- 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”.**<sup>1</sup>

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.

<sup>1</sup> *Admón. de personal. Andrew F. Sikula. Editorial Limusa. 1979*

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”.<sup>2</sup>

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.

## **1.2- 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.

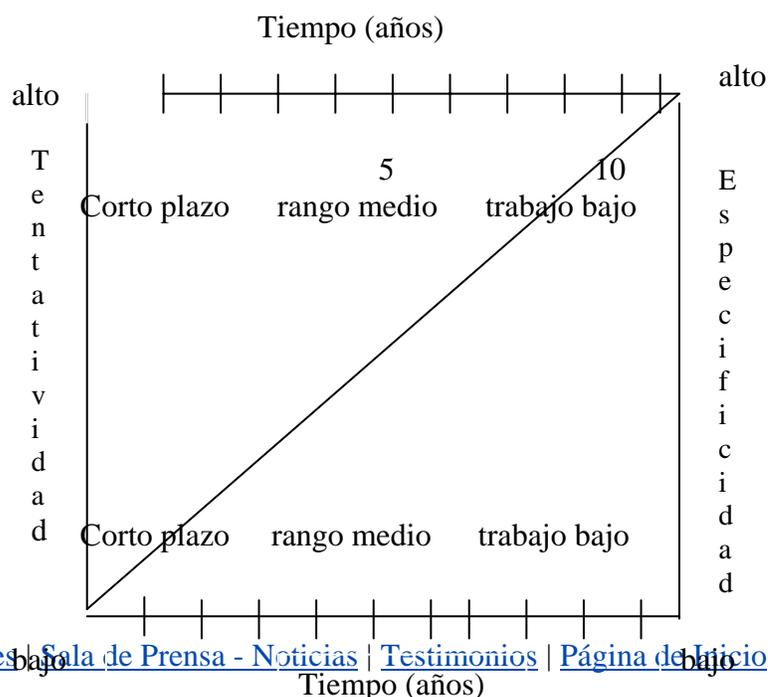
<sup>2</sup> Planeación estratégica aplicada. George Steirner

- Prever la demanda de mano de obra, o cuántos trabajadores necesitará la empresa en el futuro.
- Prever 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.

### 1.2.1- 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.

A continuación se presenta una figura con los objetivos y lapsos.





1

5

10

### 1.2.2- 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.

### 1.3- 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:

- 1) Planeación para las necesidades futuras a base de decidir cuánta gente y con qué habilidades necesitará la empresa.
- 2) 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.
- 3) Planeación para el reclutamiento o el despido de empleados.
- 4) Planeación para el desarrollo de los empleados, para asegurarse de que la organización tiene un suministro estable de personal experto y capaz.

#### **1.4- Definición**

Las políticas son reglas establecidas para gobernar funciones y tener la seguridad de que sean desempeñadas de acuerdo con los objetivos planeados.

Funcionan como guía para ejecutar una acción y proporcionan marcas o limitaciones aunque flexibles y elásticas para demarcar las áreas dentro de las cuales deberá desarrollarse la acción administrativa.

Son genéricas y utilizan verbos como: mantener, usar, proveer, ayudar, etc. Son comunes las políticas de R.R.H.H (como tratar a los funcionarios de la organización), políticas de venta (como tratar a los clientes), políticas de precios (como manejar los precios frente al mercado).

Las políticas de recursos humanos buscan condicionar el alcance de los objetivos y el desempeño de las funciones de personal.; además sirven para suministrar respuestas a las preguntas o a los problemas que pueden ocurrir con cierta frecuencia.

##### **1.4.1- Objetivos de las políticas**

- Ser congruentes con la misión y el plan básico de la compañía.
- Mejorar la toma de decisiones y el esfuerzo en conjunto.
- Entender de una manera correcta las necesidades del cliente.
- Mejorar la delegación de responsabilidades.
- Lograr que las funciones sean llevadas a cabo con eficiencia.
- Reglamentar las funciones desempeñadas dentro de la empresa

##### **1.4.2- Ventajas y Desventajas**

Ventajas	Desventajas
Perfeccionamiento de las técnicas de administración de R.R.H.H	Limita la creatividad al sólo enmarcarse determinadas políticas
Aplicación de sanos principios de administración de la cúspide a la base de la organización, principalmente en lo que se refiere a las necesidades de relaciones humanas de buena calidad	Las políticas no previenen situaciones inesperadas
Adecuación de salarios y de beneficios	Si las políticas no están bien definidas pueden crear confusión en los empleados
Retención de recursos humanos calificados y altamente motivados dentro de la organización	
Garantía de seguridad personal del trabajador en relación con el empleo y las oportunidades dentro de la organización	
Obtención de una efectiva participación de los empleados	
Constituyen orientación administrativa para impedir que los empleados desempeñen funciones indeseables o pongan en riesgo el desempeño de funciones específicas.	

#### 1.4.3- 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.

#### 1.4.4- Clasificación

Las políticas pueden clasificarse en dos tipos:

- 1- En cuanto al nivel de la estructura organizacional que son aplicadas:
  - a. *Políticas generales de empresa*: son guías amplias para la acción y bajo las cuales deben conformarse todas las demás políticas.
  - b. *Políticas administrativas*: establecidas para orientación de los ejecutivos de alto nivel de la empresa.
  - c. *Políticas Operacionales*: establecidas para la orientación de los supervisores del nivel más elemental que desarrollan y aseguran las funciones de los ejecutivos de alta dirección.
  - d. *Políticas funcionales o de asesoría*: gobiernan las actividades del personal de departamentos especializados como contabilidad, ingeniería, etc.
- 2- En cuanto al contenido:
  - a. Planeación
  - b. Reclutamiento
  - c. Selección
  - d. Salarios
  - e. Beneficios sociales
  - f. Entrenamiento
  - g. Admisión
  - h. Seguridad

#### 1.4.5- Características

- *Estabilidad*: Suficiente grado de permanencia para evitar alteraciones muy grandes.
- *Consistencia*: Congruencia en su aplicación, no importan los niveles o áreas afectadas.
- *Flexibilidad*: La posibilidad de soportar correcciones, ajustes y excepciones necesarios.
- *Generalidad*: La posibilidad de aplicación global y comprensiva para toda la organización.
- *Claridad*: Simplicidad de definición de entendimiento.

#### 1.5- 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:

- a. 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
- b. Determinar los niveles histórico y futuro presentados por el factor estratégico
- c. Determinar los niveles históricos de mano de obra por área funcional
- d. Proyectar los niveles futuros de mano de obra para cada área funcional, correlacionándolos con la proyección de los niveles del factor estratégico correspondiente.

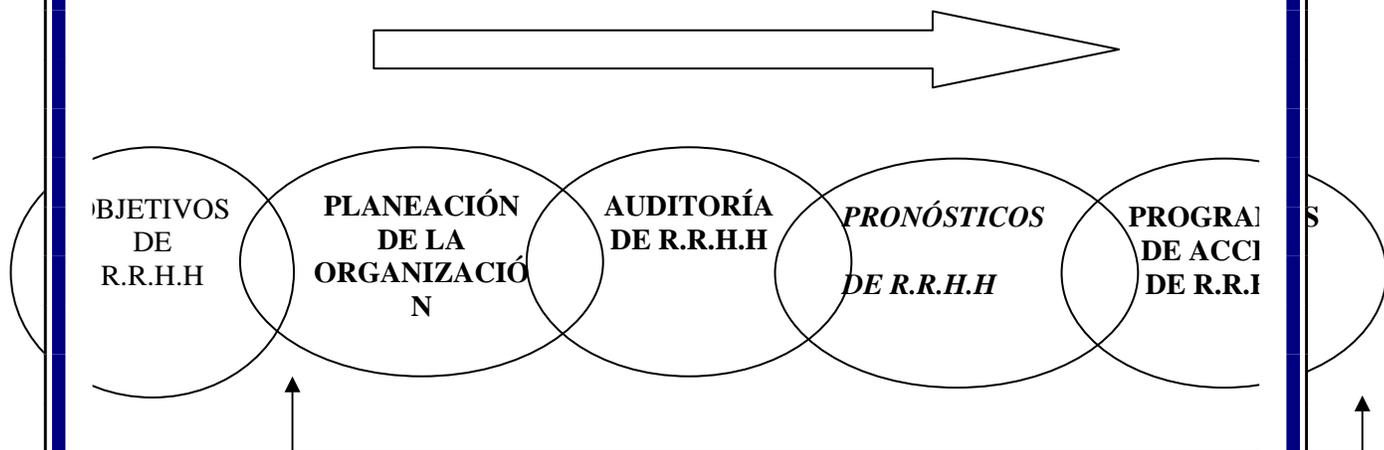
Muchos modelos tratan de caracterizar el flujo de las personas: hacia adentro, a través y hacia fuera de la organización. El modelo presentado por Haire, está basado en el flujo mencionado. En razón de la experiencia pasada con personas que dejan la organización y que son promovidas, el modelo de Haire 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:

1. Objetivos de Recursos Humanos
  2. Planeación de la Organización
  3. Auditoría de Recursos Humanos
  4. Pronósticos de Recursos Humanos
  5. Programas de acción.
- **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. (Anexo N° 2)
- A continuación se presenta una figura sobre el modelo de sistema de planeación de recursos humanos



#### CICLO DE RETROALIMENTACIÓN

Estos componentes forman fases secuenciales e interrelacionadas de tal forma que se vuelve difícil averiguar cuando termina una fase y cuándo comienza la otra.

Todos los componentes y facetas del planeamiento de Recursos Humanos son interrelacionados de manera dinámica.

Además de ser cíclico, el proceso de planeación de recursos humanos también es recíclico, o sea que las actividades de la planeación se formulan y reformulan sobre una base continua.

#### 1.6- Importancia

La planeación de recursos humanos es importante por las siguientes razones:

- Mejora la utilización de los recursos humanos.
- Permite la coincidencia de esfuerzos del departamento de personal con los objetivos globales de la organización.
- Economiza en las contrataciones.
- Expandir la base de datos del personal, para apoyar otros campos.
- Coadyuva a la implementación de programas de productividad, mediante la aportación de personal más capacitado.
- La planeación le permite al departamento suministrar a la organización el personal adecuado en el momento adecuado.
- Permite a la empresa asegurarse de que tiene el número apropiado y el tipo adecuado de personas para obtener un nivel determinado de bienes o de servicios en el futuro.
- Permite responder a las necesidades futuras de mano de obra (escasez de mano de obra) o tener que recurrir a despidos (en caso de exceso de mano de obra).
- Proporciona información acerca de cómo se está manejando la mano de obra en la competencia, cuáles son sus planes de remuneración, sus estrategias para un mejor posicionamiento, etc.
- Proporciona información sobre legislación laboral, seguros, planes de salud, etc. Lo que le permita a la gerencia determinar qué proyectos podrían imitarse o cuáles no tener en cuenta en la propia empresa.
- Ayuda a establecer si los empleados pueden cumplir a cabalidad con las tareas que van a ser asignadas.
- Permite dar a conocer cómo es el clima laboral al interior de la organización para determinar si se están cumpliendo los objetivos de la compañía.
- Proporciona información sobre si existen políticas de reducción de trabajadores, incentivos por desempeño, capacitación a los empleados, etc.
- Debido a que el propósito fundamental de una compañía es satisfacer al cliente y por tal razón tener empleados comprometidos 100% con una organización, que nunca descuiden al consumidor, hace que la planeación de recursos humanos tenga un papel primordial.

### 1.7- Características

Las características de la planeación de recursos humanos son las siguientes:

- Todos los componentes y facetas del proceso de planeación de recursos humanos están íntimamente interrelacionados en una forma sistemática, dinámica y progresiva.
- La planificación de recursos humanos en grandes empresas se realiza a nivel central por personal especialmente formado en recursos humanos.

- Los programas de planeación de recursos humanos casi siempre deben incluir aspectos de relaciones laborales y contratación colectiva.
- La planeación de recursos humanos es un procedimiento sistemático que identifica las oportunidades y peligros que surgen en el futuro.
- Contribuye al logro de los objetivos planteados mediante el apoyo a la organización, para alcanzar un uso eficiente y efectivo de todo el personal de la compañía.
- La planeación de los recursos humanos se modifica debido a la introducción de nueva tecnología. En algunos casos, puede significar la eliminación de varios puestos, o puede implicar la creación de otros nuevos.
- Los instrumentos con los que se pretende pronosticar las necesidades futuras de empleados en una organización pueden ir desde técnicas muy elementales hasta muy complejas.
- A través de un plan estratégico se fijan los objetivos a largo plazo.
- Los objetivos a largo plazo marcan el número de empleados y las características que deberán tener.
- La planeación de recursos humanos tiene que ser integrada tanto interna como externamente.

### 1.8- Funciones

**Dentro de las funciones que tiene la planeación de recursos humanos se encuentran las siguientes:**

- Diseñar políticas de personal que provengan y sean congruentes con la misión y el plan básico de la compañía.
- Diseñar políticas de capacitación para que los empleados mejoren su toma de decisiones.
- Mejorar la delegación de responsabilidades.
- Crear una política de personal que involucre varias estrategias que finalmente lleguen a la satisfacción del cliente, objetivo máximo de cualquier empresa.
- Velar porque sus decisiones sean las mejores y sus funciones sean llevadas a cabo con eficiencia.
- Planificar el reclutamiento, la selección y la capacitación.
- Suministrar el personal adecuado en el momento justo.
- Construir los planes sobre la base de principios, suposiciones básicas sobre el futuro.

### 1.9- Alcance

Las empresas que no realizan una planeación de recursos humanos puede que no sean capaces de responder a sus necesidades futuras de mano de obra o tener que recurrir a despidos.

El fracaso de la planeación de recursos humanos puede llevar a costos económicos significativos.

Por ejemplo, las empresas que despiden un gran número de empleados se ven obligadas a pagar las indemnizaciones correspondientes, mientras que las empresas que piden a sus empleados trabajar horas extraordinarias se les exige retribuir a éstos con una prima salarial.

Los directores de línea a menudo tienen control sobre determinadas decisiones de recursos humanos, tales como la selección de una perspectiva concreta para la formación de sus empleados.

Además pueden disponer de una gran capacidad de decisión sobre la retribución de los empleados. Por lo tanto, están en la posición de tomar decisiones de recursos humanos que son esencialmente estratégicas. Sin embargo, la planeación de recursos humanos en grandes empresas se realiza a nivel central por personal especialmente formado en recursos humanos.

## 2- PLANEACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN Y DE RECURSOS HUMANOS

Al realizar la planeación de recursos humanos hay que tomar en cuenta dos aspectos muy importantes: la planeación de la organización y la auditoría de recursos humanos.

### 2.1- Planeación de la organización

En el proceso de la planeación de recursos humanos se debe fijar las adaptaciones y los cambios futuros que una organización tendrá que hacer a su estructura interna, debido a las modificaciones en su ambiente interno y externo. Se emplea el término planeación de la organización para hacer referencia a este proceso de cambio. **“La planeación de la organización es la actividad consciente que la empresa lleva a cabo para efectuar un cambio positivo en su estado y en su capacidad de crecimiento”.**<sup>4</sup>

La planeación de la organización es un enfoque al cambio organizacional y a la efectividad administrativa. Realiza un cambio y un mejoramiento que incluye a todos los miembros de la organización en la planeación y en el análisis de problemas.

#### 2.1.1- Variables que afectan a la planeación de la organización

<sup>4</sup> Admón. personal Andrew F. Sikula. Editorial Limusa. 1979

Muchas variables del ambiente que son básicamente externas pero que ocasionalmente también son de naturaleza interna afectan a las actividades de la planeación de la organización. Algunas de las variables más importantes que afectan a la planeación de la organización son las siguientes:

- Pronósticos de negocios
- Expansión y crecimiento
- Cambios estructurales y de diseño
- Filosofía administrativa
- Papel del gobierno
- Papel del sindicato
- Mezcla de habilidad humana y producto
- Competencia internacional
- **Pronósticos de negocios:** son técnicas para proyectar la demanda de los productos o servicios de una empresa. Algunas técnicas son de naturaleza cuantitativa, y otras son cualitativas.
- **Expansión y crecimiento:** el éxito en los negocios depende en forma importante de las maneras en que se adaptan a su medio ambiente cambiante y son capaces de lograr un cambio positivo de crecimiento.
- **Cambios estructurales y de diseño:** Cambiar la estructura de la organización supone reorganizar sus sistemas internos: líneas de comunicación, flujo de trabajo o jerarquía administrativa.

Esto se puede lograr de tres formas:

- 1) Diseño clásico organizacional se centra en la definición cuidadosa de las responsabilidades del trabajo y la creación de divisiones de trabajo adecuadas y líneas de desempeño. Una de las tendencias más significativas es hacia la organización llana, plana, en la cual se eliminan los niveles medios de la administración para simplificar la interacción de los altos administradores con los empleados no administrativos, a quienes se le asigna más responsabilidades.
- 2) La descentralización da origen a unidades organizacionales más pequeñas e independientes que mejoran la motivación y el desempeño de sus integrantes y les ayudan a centrar su atención en las actividades de máxima prioridad. La descentralización también permite que cada unidad adopte su propia estructura y tecnología a las actividades que realiza y a su entorno.
- 3) La modificación del flujo de trabajo y un cuidadoso agrupamiento de las especialidades también contribuirán directamente a mejorar la productividad y a incrementar la moral. Una expresión de esta tendencia es

la cantidad de dinero que los empleados pueden gastar sin pedir autorización.

- **Filosofía administrativa:** Las acciones de las personas siempre están basadas en suposiciones básicas, estas pueden ser, si se les puede tener confianza, si les desagrada el trabajo, si pueden ser creativos, porque actúan como lo hacen y la forma en que deben ser tratadas, comprenden una filosofía propia de la administración. No cabe la menor duda de que una persona trae consigo a su trabajo una filosofía inicial, basada en sus experiencias, educación y antecedentes. Sin embargo, esa filosofía no está grabada en piedra. Debe evolucionar continuamente en la medida que acumula nuevos conocimientos y experiencias.
- **Papel del gobierno:** Muchas de las acciones que realice una organización están en dependencia de las políticas y leyes establecidas por el gobierno.
- **Papel del sindicato:** Los sindicatos constituyen un desafío real cuando operan activamente dentro de una organización, y un desafío potencial en las organizaciones no sindicalizadas. En las compañías sindicalizadas, la empresa pacta con los representantes de los trabajadores varios aspectos, como el nivel salarial, el horario de las labores, las condiciones de trabajo y seguridad, las prestaciones y los servicios como la cafetería, los uniformes, etc. La diferencia entre el fracaso y el éxito estriba con frecuencia en la habilidad que despliegue el departamento de relaciones industriales en su trato con el sindicato en todos los aspectos.
- **Mezcla de habilidad humana y producto:** es el conjunto de cualidades, técnicas, aptitudes que tienen los trabajadores de una empresa y que permiten la obtención de productos o servicios con altos estándares de calidad.
- **Competencia internacional:** es el conjunto de empresas que ejercen el mismo comercio, la misma industria y que representan un desafío a superar por la organización.

### 2.1.2- Planeación de la organización contra planeación de recursos humanos

Los conceptos de planeación de organización y planeación de recursos humanos están interrelacionados. Debido a que el trabajo humano es el insumo institucional más crucial, la planeación de la organización debe ser, en efecto, planeación de la fuerza de trabajo. De estos dos conceptos, por lo común a la planeación de la organización se le da una concepción y una interpretación más amplias, y en esta capacidad todos los recursos (terrenos, capital, equipo, materias primas, construcciones, etc., además del trabajo humano) se ven desde una perspectiva de planeación y localización. Es mejor ver la planeación de los recursos humanos y de la organización como actividades parcialmente interrelacionadas y sobrepuestas. Sería incorrecto considerar estos conceptos de planeación como actividades totalmente distintas o completamente semejantes.

## **2.2- Auditoría y planeación de recursos humanos**

Una vez realizada la planeación de la organización, el siguiente paso consiste en obtener información sobre el personal actual de la organización. Se requieren de tipos de información: ¿Tienen los miembros de la organización las habilidades necesarias para su trabajo?, ¿Están teniendo un buen desempeño? Las respuestas a las preguntas anteriores permitirán a los planeadores comparar las fortalezas y debilidades del personal con los requerimientos futuros. Deberá darse especial importancia a encontrar las habilidades existentes y posibles dentro de la organización, pues suele ser más económico promover a sus miembros, que reclutar, contratar y capacitar a personas ajenas a ella. “Promover desde adentro también fomenta la lealtad con la empresa y reconoce la posibilidad de crear trayectorias profesionales para el personal”.<sup>5</sup>

En la auditoría de recursos humanos, se evalúan las habilidades y el desempeño de cada individuo de la organización. Dentro de cada departamento se clasifica a los individuos de acuerdo con la calidad de su trabajo. La información así obtenida dará a los administradores de nivel superior una idea de la eficacia del personal en cada departamento. En el caso de niveles superiores de la dirección, el siguiente paso en el proceso de auditoría puede ser desarrollar un plan detallado de sucesión o un diagrama de sustitución.

## **3- DOTACIÓN DE PERSONAL A LA ADMINISTRACIÓN**

### **3.1- La planeación del personal en las empresas privadas**

Puesto que la carga de trabajo de una compañía y sus necesidades de personal están determinados por sus ventas, la planeación efectiva con respecto a esta función, le permitirá anticipar la demanda de los clientes y lograr un ritmo de producción más estable. Además la planeación efectiva de las ventas puede hacer posible que una compañía influya en la demanda de sus productos, diseñándolos y promoviéndolos sobre la base de una investigación que indique lo que el cliente desea.

La presión de los sindicatos para que las compañías proporcionen empleos estables y el deseo de la gerencia de reducir el elevado costo de la rotación de empleados, han hecho que muchas compañías dediquen más tiempo a la planeación de las ventas, en un esfuerzo para minimizar las fluctuaciones en la fuerza de trabajo. Los esfuerzos para estabilizar las ventas son en especial esenciales para la compañías afectadas por fluctuaciones de temporada. En consecuencia, tales esfuerzos pueden incluir la planeación de campañas de promociones especiales y disminución de precios para inducir a los clientes a comprar fuera de temporada o a comprar el producto en cantidades más pequeñas pero recurrentes; también pueden incluir la planeación de nuevos productos y servicios para los cuales la demanda es mayor fuera de temporada.

“Los cambios en las actividades de las empresas que resultan de las fluctuaciones cíclicas son más difíciles de anticipar y de contrarrestar que las que son de naturaleza

<sup>5</sup> Admón. Personal. Andrew F Sikula. Editorial Limusa.1979

temporal”.<sup>6</sup> Mediante el uso de las técnicas de pronóstico, una compañía puede descubrir las tendencias cíclicas que afectan a la venta del producto y al crecimiento de la organización y proyectar estas tendencias al futuro, como medio de prever su propia actividad. La planeación de personal y de ventas también debe tomar en cuenta las políticas fiscales gubernamentales, los reglamentos a los cambios en la situación internacional, las penetraciones tecnológicas y las huelgas laborales.

El índice de producción de una compañía, por lo general está determinado por los pedidos actuales del cliente y los que se han anticipado, tomando en cuenta las tolerancias adecuadas para los aumentos o disminuciones en el inventario. En términos generales los programas generales de producción se formulan para una temporada o para algún otro período adecuado y, subsecuentemente, para períodos mensuales o semanales. Si bien son inevitables ciertos ajustes en los planes de producción a ciertos ajustes en los planes de producción a largo plazo, su formulación es esencial para una buena planeación de personal.

La adquisición y el desarrollo de personal calificado para los muchos puestos en toda la organización puede necesitar varios meses o incluso años de tiempo requerido, el cual sólo puede proporcionar la planeación a largo plazo.

Las fluctuaciones temporales en el ritmo de producción no necesitan de que se hagan cambios en el número de componentes de la fuerza de trabajo regular. Los ajustes en los aumentos temporales de la carga de trabajo pueden lograrse mediante el uso de tiempo extra, subcontratando parte del trabajo, adquiriendo trabajadores temporales o utilizando los servicios de compañías que proporcionan empleados eventuales. Y a la inversa, las disminuciones temporales pueden manejarse acortando la semana de trabajo, fomentando el uso de tiempo por vacaciones acumuladas o asignando a algunos empleados al trabajo de mantenimiento o a otros proyectos que se hayan acumulado con este propósito.

### **3.2- La planeación del personal en las organizaciones públicas**

La necesidad de una planeación efectiva de personal de ninguna manera está limitada a las empresas privada. Las agencias gubernamentales, las instituciones educativas, los hospitales y otros servicios públicos también deben operar con eficiencia dentro de los presupuestos establecidos, aun cuando no sean lucrativas por naturaleza.

Muchas de esas empresas públicas también experimentan cambios a largo y corto plazo y fluctuaciones en la demanda de sus servicios.

Los cambios y las variaciones en la población, las tensiones y los conflictos internacionales, las presiones políticas y las fluctuaciones en el ciclo de negocios, pueden

---

<sup>6</sup> Admón. de personal. Herbert J. Chruden, Arthur W. Sherman, Jr. Editorial Continental. 1977

tener efectos sobre los servicios que una institución o agencia pública pueda necesitar proveer o del presupuesto con el cual deba operar.

Estos factores también pueden afectar el número y tipos de posiciones que deban cubrirse con personal para cualquier período determinado. Por lo tanto, si es posible, todo esto debe anticiparse como parte de la planeación del programa de personal.

### **3.3- Determinación de las necesidades de la dotación de personal**

Los requerimientos de recursos humanos de una organización determinados por el volumen de trabajo que se ejecute en ella, deben traducirse en aplicaciones a puestos y posiciones específicos. Al determinar estas aplicaciones deben hacerse ajustes para el grado de competencia poseído por el personal que ocupe tales puestos. También deben hacerse ajustes por pérdidas en productividad que resulten de ausentismos, vacaciones, rotación, asignaciones de entrenamiento, y para otros factores que afecten la eficiencia del empleado.

**La posibilidad de contratar a nuevo personal está limitada por los presupuestos de nómina, que especifican las posiciones que deban ocuparse y el salario que deba pagarse a cada puesto.** Al evaluar sus necesidades de fuerza de trabajo, suele existir la tendencia de los gerentes y supervisores a creer que sus departamentos están faltos de personal, con el resultado de que en ocasiones buscan más de lo que su departamento requiere. Sin embargo, el uso de los procedimientos de control de costos que indique la eficiencia con la cual está siendo administrado un departamento, puede ayudar a disminuir esta práctica. Si los gerentes están bajo presión para mejorar la eficiencia, tendrán mayor incentivos para reducir los costos al no contar con personal innecesario empleado en sus departamentos.

## **4- PRONÓSTICOS DE LAS NECESIDADES DE PERSONAL**

### **4.1- Proyección de los requerimientos de personal**

¿De que manera se planearía cubrir las vacantes que inevitablemente surgen en una organización? Se podría esperar a que surgiera la vacante y luego tratar de cubrirla lo mejor posible. La mayoría de los gerentes utilizan este sistema y tal vez es lo suficientemente eficaz en organizaciones pequeñas. Sin embargo, para empresas más grandes (y para gerentes que desean evitar problemas y errores de último minuto) vale la pena hacer algo de planeación y proyecciones.

No obstante, es conveniente recordar que para que tenga valor, la planeación de personal tiene que ser integrada tanto interna como externamente. Internamente los planes para el reclutamiento, selección, colocación, capacitación y evaluación deben ser desarrollados en forma tal que, por ejemplo los planes de capacitación de la organización reflejen sus planes para reclutar y seleccionar nuevos empleados. Externamente, los

planes de personal deben estar integrados con el proceso general de planeación de la organización, ya que los planes para incursionar (o no) nuevas plantas, o para reducir el nivel de actividad tiene implicaciones importantes en la mano de obra, por ejemplo, en términos de reclutamiento y capacitación. Los planes de personal (como cualquier buen plan) se construyen sobre la base de principios, suposiciones básicas sobre el futuro, y el propósito de proyectar es desarrollar estos principios básicos. Si lo que se planea son los requerimientos de personal generalmente se necesitarán tres conjuntos de pronósticos: uno para los requerimientos de personal; otro para el suministro de candidatos externos; y otro para los candidatos internos disponibles.

**El personal de una organización constituye su recurso más importante y el que sólo puede ser adquirido mediante los esfuerzos de reclutamiento más efectivos.**

Como se necesita mucho tiempo de anticipación para reclutar, seleccionar y desarrollar a los empleados para que se prevean las vacantes con la mayor anticipación posible. En forma similar, cuando va a eliminarse puestos, este hecho debe hacerse saber con la debida anticipación para permitir a los empleados afectados el ser retenidos y reasignados, si es posible, a otros puestos, con el fin de que pueda mantenerse una fuerza de trabajo eficiente y estable. “La anticipación de los cambios en las necesidades de potencial humano para puestos específicos forma parte de la planeación de recursos humanos”.<sup>7</sup>

En una empresa privada, tal planeación implica también formular planes efectivos para ventas, inventarios y producción, ya que es la demanda de los productos o servicios de la empresa la que determina el número y las calificaciones del personal que ésta vaya a emplear.

En las oficinas gubernamentales y en otras organizaciones no lucrativas los requerimientos de personal están determinados por el volumen de servicios o de otros trabajos que se espera que la organización proporcione al público.

Los pronósticos traducen las causas de la demanda a cálculos específicos, a corto y largo plazos. Los planes a largo plazo son por necesidad cálculos de necesidades probables. Sin embargo, a medida que se conocen mejor las causas de la demanda y las técnicas de predicción, los cálculos se hacen más precisos.

Los planes a corto plazo son más específicos y pueden asumir la forma de un cuadro de contrataciones (que es una lista de necesidades de contratación a corto plazo, es decir, no más de 1 año). Puede componerse de cifras específicas o de niveles aproximados de necesidad. Son aproximaciones de gran utilidad, permiten a los especialistas en personal afrontar las necesidades más inmediatas, e indirectamente

---

<sup>7</sup> Admón. de personal. Herbert J. Chruden, Arthur W. Sherman, Jr. Editorial Continental. 1977

constituyen un instrumento de gran valor para mantener la imagen del departamento en un grado óptimo de eficiencia.

Cuando cuentan con cálculos específicos de las necesidades futuras de recursos humanos, los especialistas en personal pueden actuar de manera más activa y sistémica.

Toda organización debe identificar sus necesidades de personal a corto plazo (1 año) y largo plazo (5 años), con lo cual el proceso de planificación se hace necesario. lo cual permitirá alcanzar ventajas como: reducción de costos en las contrataciones, mejorar las bases de datos de personal contratado y de posibles contrataciones, mejorar la utilización del personal y empalmar los objetivos generales de la empresa con los de recursos humanos.

Existen varios factores que influyen en el plan de necesidades de recursos humanos, el más significativo es el plan estratégico de la empresa, ya que a través de él se fijan los objetivos a largo plazo y estos objetivos marcan el número de empleados y las características que deberán tener. Otro factor que incide es el presupuesto, los recortes de presupuesto hacen que varíe el número o el tipo de empleados.

#### **4.2- Técnicas para determinar los requerimientos de personal**

Los instrumentos con los que se pretende pronosticar las necesidades futuras de empleados en una organización pueden ir desde técnicas muy elementales hasta muy complejas. Pero ni siquiera las muy complejas son totalmente precisas, sólo permiten mayor grado de aproximación.

Las técnicas específicas para determinar los requerimientos de personal incluyen el análisis de tendencias, el análisis de margen, el análisis de correlación y las proyecciones computarizadas.

##### **4.2.1- Análisis de tendencia**

Una manera lógica de empezar el pronóstico es estudiando las tendencias de empleo de la empresa en los últimos cinco años aproximadamente.

Por ejemplo, se podría calcular el número de empleados en la compañía al final de cada uno de los últimos cinco años, o quizás el número de cada subgrupo (como vendedores, personal de producción, secretarial y administrativo) al final de cada uno de esos años. El propósito es identificar las tendencias de empleo que pueda pensarse que quizás continúen en el futuro.

El análisis de tendencia es muy valioso como un ejercicio inicial y exploratorio ya que los niveles de empleo pocas veces dependen sólo del paso del tiempo. Más bien, otros factores (como los cambios en el volumen de ventas y la productividad) afectarán también las necesidades futuras en cuanto a planta de personal.

##### **4.2.2- Análisis de margen**

“El análisis de margen es una técnica de proyección para determinar las necesidades futuras de personal utilizando los márgenes entre el volumen de ventas y el número de empleados requeridos”.<sup>8</sup>

Consiste en determinar el margen entre 1) algunos factores causales (como el volumen de ventas) y 2) el número de empleados requeridos (por ejemplo, número de vendedores).

Como en el análisis de tendencia, el análisis de margen asume que la productividad se mantiene aproximadamente igual.

#### **4.2.3- Análisis de correlación**

El análisis de correlación es la determinación de las relaciones estadísticas entre dos variables, por ejemplo, niveles de personal y un indicador de actividad económica.

En el caso de la proyección de personal requerido se debe determinar si dos factores (un indicador de la actividad comercial y los niveles de personal) están relacionados. Si lo están, y si es posible proyectar el indicador de la actividad comercial, entonces también se podrán proyectar los requerimientos de personal.

El análisis de correlación puede ofrecer una base más precisa que la que ofrece el análisis de tendencia o de margen sobre la cual se pueden proyectar las necesidades del personal.

Por ejemplo, Un hospital de 500 camas espera lograr una ampliación a 1200 camas en los siguientes cinco años. El director de enfermería y el director de personal desean proyectar el requerimiento de enfermeras registradas. El director de personal decide, por lo tanto, determinar la relación entre el tamaño del hospital (en términos de número de camas) y el número de enfermeras requeridas. Para ello llama a cinco hospitales similares de diversos tamaños y obtiene las siguientes cifras:

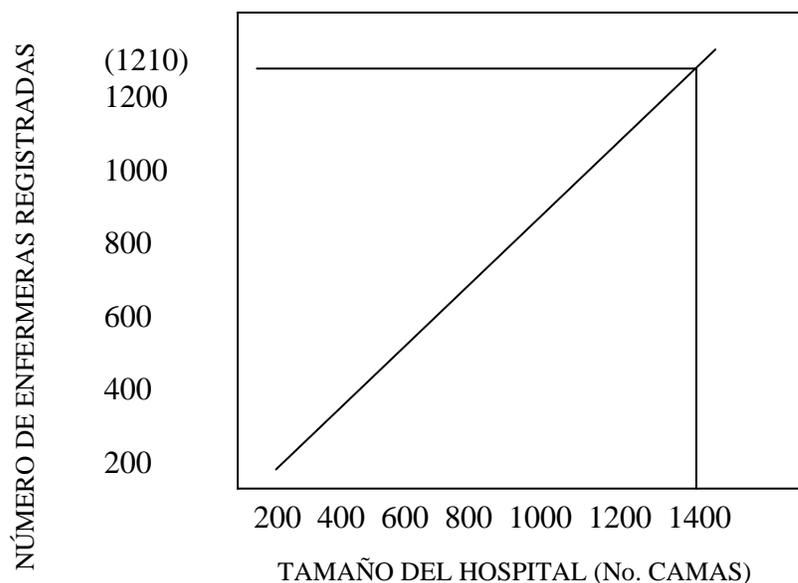
<b>Tamaño del hospital (número de camas)</b>	<b>Número de enfermeras registradas</b>
200	240
300	260
400	470
500	500
600	620
700	660

<sup>8</sup> Admón. de personal. Gary Dessler. Editorial Prentice Hall. 1991

800	820
900	860

Una forma de determinar la relación entre el tamaño del hospital y las enfermeras sería dibujar una gráfica donde el tamaño del hospital se muestra en el eje horizontal. El número de enfermeras se muestra en el eje vertical. Si los dos factores están correlacionados, entonces los puntos tenderán a correr a lo largo de una línea recta. Si después se dibuja una línea de tal forma que se minimicen las distancias entre la línea y cada uno de los puntos marcados, se podrá estimar el número de enfermeras que se requerirán para cada tamaño de hospital dado. Por lo tanto, para un hospital de 1200 camas, el director de personal deberá asumir que necesitará unas 1210 enfermeras.

### DETERMINACIÓN DE LAS RELACIONES ENTRE EL TAMAÑO DEL HOSPITAL Y EL NÚMERO DE ENFERMERAS



#### 4.2.4- Uso de la computadora para proyectar los requerimientos de personal

Algunas organizaciones utilizan sistemas computarizados para desarrollar proyecciones de requerimiento de personal.

Con un sistema computarizado el empleador puede traducir rápidamente las estimaciones de los niveles proyectados de productividad y ventas en proyecciones de necesidades de personal y puede verificar con facilidad los efectos de diversos niveles de productividad y ventas sobre los requerimientos de personal.

Los modelos de computadora incorporan periódicamente los cambios que van ocurriendo en el mundo real para mantener vigente su capacidad de predicción.

#### 4.2.5- Juicio administrativo

Sea cual fuere el enfoque que se utilice, el juicio administrativo desempeña un papel muy importante. Es difícil que cualquier tendencia histórica, margen o relación se mantengan sin cambios para el futuro. Por lo tanto el juicio es necesario para modificar el pronóstico con base en factores que se considere que cambiarán en el futuro. Los factores importantes que podrían modificar la proyección de requerimientos de personal son:

- 1) Decisiones para mejorar la calidad de los productos o servicios o incursionar en nuevos mercados. Estas decisiones tienen implicaciones en la naturaleza del personal que se va a necesitar. Es necesario preguntar, por ejemplo, si la experiencia de los empleados actuales es compatible con los nuevos productos o servicios de la organización.
- 2) Cambios tecnológicos y administrativos que signifiquen una mayor productividad. Una mayor eficacia (en términos de producción por hora) podría reducir las necesidades de personal y podría lograrse, por ejemplo, a través de la instalación de equipo nuevo o un plan nuevo de incentivos financieros.
- 3) Los recursos financieros disponibles.

#### 4.2.6- Otros métodos

##### 4.2.6.1- 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 Delfos 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.

#### **4.2.6.2- 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.

#### **4.2.6.3- 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.

#### **4.2.6.4- Análisis de nuevas operaciones**

Requiere que se calculen las necesidades de recursos humanos en comparación con otras compañías que llevan a cabo operaciones similares.

### **4.3- Proyección del suministro de candidatos internos**

La proyección de los requerimientos de personal responde a la pregunta, “¿Cuántos empleados se necesitarán?” sin embargo, antes de determinar

cuántos candidatos externos nuevos deben reclutarse y contratar, es necesario saber primero cuántos candidatos para las vacantes proyectada vendrán de los empleados existentes dentro de la organización; determinar esto es el propósito de proyectar el suministro de candidatos internos.

Para aprovechar este suministro interno de candidatos se necesitará primero alguna manera de reunir la información sobre sus calificaciones. Estos inventarios de calificaciones contendrán información sobre elementos como el historial de desempeño del empleado, sus antecedentes educativos y sus posibilidades de ser promovido. Esta información puede ser reunida ya sea manualmente o en un sistema computarizado.

**“El suministro interno se compone de los empleados actuales que pueden ser promovidos o transferidos o que pueden absorber las funciones que se requieren llenar”.<sup>9</sup>**

Los encargados de la planeación investigan y clasifican los recursos humanos presentes a fin de conocer su calificación. Esta información permite prever tentativamente qué puestos vacantes se pueden llenar con los empleados actuales.

#### **4.3.1- Sistemas manuales y cuadros de reemplazo**

Existen varios tipos de sistemas manuales que pueden utilizarse para mantener un registro de las calificaciones de los empleados. En el registro de desarrollo e inventario de personal. Se reúne la información sobre cada empleado y después se coloca en el inventario. Esta información incluye educación, cursos a los que haya asistido patrocinados por la compañía, intereses de desarrollo, carreras, idiomas y experiencia. Información como ésta se puede utilizar posteriormente para determinar cuáles de los empleados actuales están disponibles para una promoción o transferencia a las posiciones que se proyecta que se abrirán.

Algunos empleadores utilizan las tablas de reemplazo de personal. Para llevar un registro de los candidatos internos para sus posiciones más importantes. Estas tablas muestran el desempeño y la posibilidad de promoción actual para cada reemplazo potencial para las posiciones importantes de la empresa. Por el otro lado, es posible desarrollar una tabla de reemplazo por puesto.

En este caso, se elabora una tarjeta para cada posición, que muestre posibles reemplazos así como el desempeño actual, el potencial de promoción y la capacitación requerida por cada candidato posible.

La información se registra en un documento que recibe el nombre de formato de promociones potenciales o inventario de recursos humanos. Considerar a los empleados actuales para las nuevas oportunidades da a los empleados la certidumbre de que pueden progresar.

El formato de promociones potenciales resume los conocimientos y habilidades de los empleados, y proporcionan un instrumento de análisis para la evaluación del potencial humano con que cuenta la organización.

Se divide en cuatro partes. La primera puede llenarse mediante los registros de personal. Identifica el nombre del puesto que ocupa el empleado, su experiencia, edad y ocupaciones previas. En la segunda parte se registran las habilidades, la capacitación, conocimientos y educación formal del empleado. El potencial del empleado se resume

---

<sup>9</sup> Admón. de personal. Gary Dessler. Editorial Prentice Hall. 1991

brevemente en la parte III. El desempeño, la idoneidad para ser promovido y las deficiencias de que adolezca son descriptas en esta parte.

La revisión del supervisor certifica que el registro sea exacto y que corresponda a la opinión de una persona que tiene la responsabilidad de conocer a fondo el desempeño y las características del empleado. La parte IV se añade al final para contar con una garantía más de que el registro es exacto y para añadir evaluaciones recientes del empleado, que proporcionan más información sobre su desempeño.

Los registros computarizados facilitan la detección del personal humano disponible para llenar vacantes, como también su actualización, que debe llevarse a cabo por lo menos una vez al año.

Los inventarios que sirven para el personal gerencial son esenciales. En estos casos, suele ampliarse la forma empleada, para incluir: responsabilidad del puesto, número de empleados a cargo, presupuesto total del cargo, deberes de los subordinados, tipo de empleado que supervisa, capacitación gerencial que ha recibido, labores gerenciales anteriores.

Los cuadros de reemplazo potencial constituyen una representación visual de las posibilidades específicas de sustitución dentro de una empresa. La información se obtiene del formato de promociones potenciales.

En una estructura muy similar a la de un organigrama, se describen varios puestos de la empresa y la situación actual de varios candidatos. El potencial de reemplazo se compone de dos variables: el desempeño actual y la idoneidad de promoción.

El desempeño actual se determina por las evaluaciones periódicas. Las opiniones de otros gerentes y de los compañeros también pueden contribuir a la evaluación del desempeño.

La idoneidad para ser promovido se basa esencialmente en el desempeño actual y en las previsiones de los superiores inmediatos sobre el éxito que se puede obtener en un nuevo puesto. El departamento de personal puede contribuir a esas previsiones mediante evaluaciones psicológicas, entrevistas y otros métodos de evaluación.

Los cuadros de reemplazo potencial proporcionan una referencia rápida. El aspecto objetable es que proporcionan información muy limitada. Con el fin de dar un suplemento a estos cuadros, se utiliza el sumario de sustituciones, documento en el que se hace una lista de las posibilidades de reemplazo que existen para cada puesto, incluyendo sus ventajas y desventajas. Esta información adicional permite que los ejecutivos de la empresa tomen decisiones más documentadas.

Estos sumarios indican también qué puestos de la compañía carecen de un sustituto potencial. A largo plazo, el departamento de personal puede alentar a los empleados a mejorar su calificación y prepararse para las posibilidades futuras.

A corto plazo, una vacante que no pueda llenarse mediante una promoción interna requiere una contratación externa.

Los cuadros de reemplazo potencial y los sumarios de sustitución potencial deben mantenerse en estricta confidencialidad, para proteger la privacidad de los empleados y evitar el descontento de las personas consideradas no promovibles.

#### **4.3.2- Sistemas computarizados de información**

Para las empresas grandes, puede ser una labor difícil de manejar manualmente y mantener inventarios de calificaciones de cientos o miles de empleados. Por lo tanto, muchas empresas han computarizado esta información, y es posible obtener en la actualidad diversos sistemas en paquete para lograr esta computarización.

En un sistema así, los empleados responden a un folleto de doce páginas en el que describen sus antecedentes y experiencia en una forma tal que se preste a la computarización. Toda esta información se almacena en la computadora. Cuando un gerente necesita una persona calificada para cubrir una posición, describe la posición (por ejemplo, en términos de la instrucción y habilidades que requiere) y en seguida alimenta esta información en la computadora. Después de analizar su banco de posibles candidatos, el programa presente al gerente una lista computarizada de candidatos calificados.

#### **4.3.3- Ingredientes básicos de un inventario computarizado**

Los ingredientes básicos de un inventario computarizado de las capacidades de los recursos humanos debe incluir:

- **Códigos de experiencia en el trabajo:** Una lista de descripciones, títulos o códigos de experiencia laboral que describan los puestos dentro de la compañía a fin de codificar los empleos actuales, previos y deseados del individuo.
- **Conocimiento de producto:** El nivel de familiaridad del empleado con cada uno de los servicios o línea de productos del empleador como un indicador del puesto hacia el cual debe ser transferida o promovida la persona.
- **Experiencia en la industria:** Las experiencias de la persona en la industria deben ser codificadas, debido a que para ciertas posiciones, el conocimiento que tenga el empleado de las industrias clave relacionadas es muy útil.
- **Educación formal:** Aquí entra el nombre de todas las instituciones educativas a las que asistió después de la secundaria, el área de estudio, certificado obtenido y año cursado.
- **Cursos de capacitación:** Indicar aquí los cursos de capacitación tomados en la empresa, así como los tomados con agentes externos.
- **Habilidad en el manejo de idiomas:** Aquí se incluye un grado de dominio así como si el idioma extranjero es la lengua nativa del empleado.
- **Limitaciones de reubicación:** Reunir información referente a la disposición del empleado a reubicarse y las localidades a las que el trabajador desearía ser reubicado.

- **Intereses de carrera:** Utilizando los mismos códigos de experiencia en el trabajo empleados en la primera sección, el empleado debe indicar qué le gustaría hacer en el futuro para el empleador. Es posible proporcionar espacio para una breve prioridad de opciones y debe incluir un código que indique si la principal calificación del trabajador para el trabajo que desea hacer es la experiencia, el conocimiento o el interés.
- **Evaluaciones de desempeño:** Estas deben ser integradas al banco de habilidades del empleado y actualizadas periódicamente para indicar el logro de cada trabajador en cada dimensión (habilidad de liderazgo, motivación, habilidades de comunicación, etc.) evaluada, así como un resumen de las capacidades y deficiencias del empleado.

#### 4.4- Proyección del suministro de candidatos externos

A menos que una compañía pase por una reducción en la demanda de sus productos o servicios, tendrá que reclutar empleados fuera de la organización. Sin embargo, suele ser muy difícil encontrar y contratar nuevos empleados capaces de desempeñarse de inmediato. “La mejor fuente de suministro varía según la industria, la compañía y la ubicación geográfica”.<sup>10</sup> Algunas organizaciones encuentran que sus mejores fuentes de posibles empleados son los colegios y universidades. Otras compañías obtienen excelentes resultados en escuelas vocacionales, en competidores e incluso en solicitudes de empleo no pedidas.

Suponiendo que no hay suficientes candidatos internos para cubrir los puestos, lo más probable es que la atención se centre en los candidatos externos: aquellos que actualmente no están empleados en la organización. La proyección del suministro de candidatos externos requerirá una proyección de las condiciones económicas generales, las condiciones del mercado local y las condiciones del mercado ocupacional.

El suministro externo se compone de la oferta de mano de obra exterior a la organización. No es posible llenar todas las vacantes mediante promociones internas. En algunos casos no se cuenta con la persona adecuada, o porque el puesto es de nivel inicial (nivel básico). En ambas circunstancias es necesario recurrir a fuentes externas de provisión.

**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 factor principal en la creación de puestos de nivel básico, especialmente en las empresas que alientan la promoción interna de su

<sup>10</sup> Administración de R.R.H.H. Wayne Mondy, Robert M. Noe. Editorial Prentice Hall. 1997

personal. El número de vacantes de niveles diferentes al básico depende también del apoyo que el departamento de personal brinde al personal para desarrollar su capacidad.

El éxito en la localización de nuevos empleados depende del mercado de trabajo, pero también de la habilidad de los especialistas en personal. Las necesidades de personal pueden satisfacerse atrayendo a la organización a los empleados de otras compañías. A largo plazo, el dinamismo de la comunidad en que se trabaja, los factores demográficos, tasa de desempleo, nivel de educación, ingreso per cápita constituyen los elementos definitivos en los mercados laborales y que afectan la oferta de trabajo. Estas tendencias son predecibles.

#### **4.4.1- Condiciones económicas generales**

El primer paso es proyectar las condiciones económicas generales y la tasa esperada de desempleo. Con frecuencia, cuanto más baja sea la tasa de desempleo, menor será el suministro de fuerza de trabajo y más difícil será reclutar personal. También se debe proyectar el PIB, PIB per cápita y balanza de pagos.

#### **4.4.2- Condiciones del mercado local**

También es importante la proyección de las condiciones laborales locales.

El empleo podría descender o aumentar en una ciudad o región específica, por ejemplo, como resultado del cierre de fábricas o de nuevas industrias.

#### **4.4.3- Condiciones del mercado ocupacional**

Por último, quizás se desee pronosticar la disponibilidad de candidatos potenciales al empleo en ocupaciones específicas (ingenieros, contadores, etc.) que se vayan a reclutar.

### **4.5- Factores que afectan a los pronósticos**

La mayoría de los gerentes tienen en cuenta varios factores cuando proyectan los requerimientos de personal. Desde un punto de vista práctico, lo más importante es la demanda de su producto o servicio. Por lo tanto, en una empresa de manufactura, lo primero que se proyecta son las ventas. Después, se determina el volumen de producción requerido para responder a estas ventas. Por último, se estima el personal necesario para mantener este volumen de producción.

Sin embargo, además de este “requisito básico” de personal, habrá que considerar algunos otros factores:

- La rotación proyectada (como resultado de renuncias o despidos)
- La calidad y naturaleza de sus empleados (en relación con lo que se aprecia como las necesidades cambiantes de la organización)
- Las decisiones para mejorar la calidad de los productos o servicios o incursionar en nuevos mercados.

- Los cambios tecnológicos y administrativos que produzcan una mayor productividad.
- Los recursos financieros disponibles para su departamento.

**“La planeación de personal debe estar integrada externa e internamente”.**<sup>11</sup>

Externamente con los planes generales de la organización, por ejemplo, la apertura de nuevas plantas, la construcción de una nueva ala de hospital o la reducción de las operaciones debido a una recesión inminente, todas tienen implicaciones sobre el personal. Internamente, la planeación del personal debe integrarse en la planeación de todas las funciones de personal como reclutamiento, capacitación, análisis de puestos y desarrollo, que deben estar integradas o coordinadas; por ejemplo, el contratar a 50 empleados significa que se les debe capacitar así como presupuestar sus salarios.

Algunos factores que afectan la predicción de los recursos humanos son:

- Cantidad de la producción
- Cambios tecnológicos
- Condiciones de oferta y demanda
- Planeación de carrera

A continuación se examina el impacto de cada uno de estos factores en el pronóstico de los recursos humanos.

#### **4.5.1- Cantidad de producción**

Las predicciones de los recursos humanos están notablemente influidos por los niveles de producción. Estos niveles de producción pueden ser de origen y efecto interno y externo. El grado de producción de los abastecedores y competidores de una empresa puede cortar drásticamente la operación de cualquier industria. Si no se pueden obtener las materias primas, los procesos de manufactura se deben reducir. La capacidad de producción de los competidores también puede tener ramificaciones en las operaciones de una organización. Los mercados sólo se pueden saturar a cierto nivel, y si los competidores captan una parte importante del negocio disponible, habrá menos mercado total.

La capacidad de producción también puede fluctuar por otras razones. Los ajustes estacionales, la automatización, el agotamiento de inventarios, los nuevos mercados internacionales y locales, la elevación de los niveles de ingresos, el mejoramiento de la calidad del producto, el aumento de la demanda del consumidor, la disminución de la competencia industrial y otros factores pueden ser las razones por las que una compañía aumente directamente sus medios de producción. La mayoría de las empresas, especialmente aquellas que requieren mano de obra intensiva, si elevan los niveles de producción también se debe aumentar la utilización de los recursos humanos. Si bajan los niveles de producción, se necesitará menos personal.

<sup>11</sup> Administración de Personal. Gary Dessler. Editorial Prentice Hall. 1991

La cantidad de la producción fluctúa debido a los factores directos internos y debido a las variables indirectas externas, y estos cambios requieren actividades de pronóstico de los recursos humanos con el fin de disminuir los ajustes del cambio.

#### 4.5.2- Cambios tecnológicos

**También se debe llevar a cabo la predicción de los recursos humanos para tomar en cuenta los cambios tecnológicos. También los cambios pueden ser internos o externos. Un tipo común de pronóstico de recursos humanos es la planeación de personal que acompaña a la introducción de una nueva pieza de maquinaria altamente automatizada. Aunque la instalación de nueva maquinaria no requiere mucho tiempo, con frecuencia la introducción apropiada y la preparación humana de la nueva tecnología requiere meses y a veces años.**

Las predicciones de recursos humanos con propósitos de utilizar nueva tecnología con frecuencia toma años de planeación.

Si los trabajadores son desplazados, se deben despedir permanentemente, quitar de manera temporal, readiestrar o reasignar. Además de los ajustes que se hagan en los empleados también se pueden contratar nuevos empleados para operar la nueva maquinaria. Se pueden necesitar nuevas aptitudes y experiencia. En el pasado, la introducción de nueva tecnología ha llevado a la introducción de más puestos profesionales o cuasiprofesionales, y a la eliminación de los trabajos que no requieren capacidad.

#### 4.5.3- Condiciones de oferta y demanda

En la predicción de las futuras necesidades de recursos humanos muchos empresarios estudian el mercado nacional, así como el que ellos operan. Un mercado laboral es un área geográfica en la que el conjunto de la gente que busca trabajo interactúa con la demanda de trabajadores en manera tal que se afectan y se determinan los sueldos. “En la actualidad los mercados de mano de obra locales y nacionales realizan la función de determinar el número de empleados disponibles en varias aptitudes y el precio que se debe pagar por sus servicios”.<sup>12</sup>

Las condiciones de oferta y demanda dentro de los mercados de mano de obra han cambiado a través de los años. En general han ocurrido tres modificaciones principales dentro de la fuerza laboral durante las últimas décadas.

- Las clases de industrias en que se emplea a los trabajadores han cambiado de las industrias agrícolas y extractivas a las actividades de manufactura y servicio.
- El lugar en que los trabajadores efectúan sus actividades se ha elevado desde las áreas rurales y agrícolas y pequeñas poblaciones hasta las grandes áreas metropolitanas o suburbanas. En este aspecto, el ambiente de trabajo ha cambiado de una cultura agraria a una industrial.

<sup>12</sup> Administración de Personal. Gary Dessler. Editorial Prentice Hall. 1991

- Se han modificado las clases de trabajo que se realizan. Los trabajos manuales han sido reemplazados por actividades que requieren capacidad, conocimientos científicos y tecnológicos así como capacitación profesional. Dichas modificaciones han hecho que se necesite una clase distinta de fuerza de trabajo.

#### **4.5.4- Planeación de carrera**

El que una empresa se preocupe por el desarrollo de sus empleados, hace que estos se comprometan más y mejor con toda la organización

Siempre es bueno para cada uno de nosotros, sentirnos totalmente seguros y confiados en cualquier labor que estemos realizando. Y si a esto le añadimos el interés de una organización por hacer que crezcamos dentro de ésta y que explotemos y acrecentemos nuestras capacidades, nuestra motivación se verá aumentada y podremos realizarnos tanto en lo laboral como en lo personal.

Este es el objetivo de la planeación de carreras en una organización, dotar y ayudar al empleado a que pueda realizarse al interior de la compañía para que éste se sienta mucho más compenetrado y pueda darle muchos más beneficios a la empresa al mejorar su nivel de conocimiento y de experiencia.

Al planear una carrera o desarrollo laboral, es necesario determinar como primera medida, la etapa en el ciclo de vida en el cual se encuentre determinada persona. En el caso que trabaje en una organización su etapa puede ser la de establecimiento (donde se encuentra el núcleo laboral de la mayoría de las personas) cuyo período va de los 24 a los 44 años de edad, la de mantenimiento (durante la cual una persona asegura su lugar en el mundo laboral) cuyo período va de los 45 a 65 años, o la de decadencia (donde el poder y la responsabilidad van bajando y se va pensando en el retiro) después de los 65.

Posteriormente es importante determinar la orientación ocupacional de cualquier individuo la cual puede inclinarse por el mundo de la investigación, empresarial, artístico, etc. Pero no sólo la motivación de hacer algo es importante, también se encuentran las habilidades que se pueden tener para realizar una actividad y dentro de una organización, es conveniente que se identifiquen para determinar hacia qué camino se va a dirigir a una persona para su desarrollo laboral.

Así mismo cuando se planea una carrera habrá algún interés o valor al que no se va a renunciar jamás al tomar cualquier decisión. Es como si te piden que cambies de equipo de fútbol porque éste tuvo una mala temporada o que trabajes en grupo, siendo que siempre te ha gustado ser independiente en tus decisiones, o el sentimiento de logro que percibes cuando escalas posiciones dentro de una organización, ya que tu sueño ha sido siempre ser gerente.

Es muy importante también determinar qué es lo que se desea hacer de verdad dentro de una organización y determinar la ocupación adecuada derivada del aprendizaje de todos los puntos anteriores (habilidades, intereses, deseos, etc.)

Hacer lo que sabemos, nos agrada y nos interesa son requisitos indispensables para un buen desarrollo de carrera. Cuando comenzamos un trabajo, a veces las

expectativas que se tenían de él son muy elevadas y nos encontramos con una situación totalmente diferente para bien o para mal. En este punto es importante tomar con mucha madurez y calma este acontecimiento, y aprender que no todo en la vida es como se cree para así seguir creciendo y alcanzar un excelente nivel en la planeación de carreras.

A medida que vamos alcanzando una meta, vamos por otra y así será siempre. Dentro de una organización es de suma importancia tomar decisiones acerca de cómo, cuándo, a dónde y a quién se va a promocionar a otro nivel de la compañía; y cómo se va a manejar su transferencia y su efecto no sólo en un individuo sino en sus compañeros, familiares, etc.

Es muy importante dar las herramientas para que una persona se convierta en todo lo que siempre ha soñado y ha querido ser, por lo tanto, una compañía debe propender porque estos sueños no se queden en eso y puedan hacerse realidad. **La promoción desde dentro es un gran ejemplo de cómo motivar a los empleados, al buscar personal capacitado al interior de la compañía y no exteriormente.** Finalmente se debe realizar una evaluación para determinar qué y cómo se están realizando las cosas y se debe mejorar; esto con el fin de crear una retroalimentación que permita que siempre se esté haciendo bien el trabajo y se falle cada vez menos.

Se puede decir que el crecer dentro de una compañía, ayudados por ésta, siempre será una motivación muy grande para ser mejores cada día más. Y sentir un compromiso más alto por aquella empresa que se preocupa por nuestras necesidades y nos ayuda a cumplir nuestros sueños.

## 5- PORTAFOLIO DE INVERSIONES DE RECURSOS HUMANOS

La población laboral de una organización debe verse y administrarse como un portafolio de inversiones, un conjunto de activos valiosos representado por una cuenta de activo en los libros contables. De acuerdo con ello, los mismos principios de administración de portafolio de inversiones aplican al manejo del recurso humano, estos son:

- Reducción del riesgo por medio de la diversificación del portafolio, que puede lograrse con la contratación equilibrada de talento humano.
- Acciones eficientes de manejo de portafolios en el mercado, cuyo mayor objetivo es construir algunas actividades, diversificar otras, y mantener algunas más. Esto requiere para el inversionista conjuntar una serie de activos que, con su valor agregado, tengan gran atractivo. Convertido a terminología de recursos humanos, ese portafolio atractivo producirá una fuerza laboral con un alto potencial en sus aportes, en la versatilidad de sus destrezas, estabilidad laboral, y rendimiento de alta calidad con relación a las metas de la empresa.

El hecho destacable es que la teoría del capital humano ha ingresado al mundo corporativo y el reto de la gerencia general es divulgar e inculcar esa filosofía en las prácticas gerenciales.

La gerencia podría adoptar la siguiente matriz para la clasificación de sus recursos humanos:

- Empleados de alto potencial
- Empleados de rendimiento consistente pero de potencial limitado
- Empleados de gran potencial pero con actitudes problemáticas
- Empleados de bajo potencial y rendimiento

Antes de analizar estos grupos en detalle para sugerir el manejo apropiado de cada uno de ellos, debe indicarse que cada categorización no debería ser usada como una etiqueta permanente para el empleado, ya que éste puede cambiar en respuesta a una variedad de factores organizacionales. Sin embargo, tal clasificación, validada por la observación periódica del rendimiento del empleado, es invaluable como un instrumento para indicar la acción requerida para lograr óptimos resultados en el desempeño de cada grupo. Así, el análisis del portafolio forma la base fundamental para la entera función de administrar los recursos humanos incluyendo reclutamiento interno, promociones, entrenamiento, y acciones correctivas.

### **5.1- Administración de los empleados con alto potencial (Estrellas)**

Las estrellas de la organización son a menudo gente joven, de considerable habilidad, quienes han mostrado un alto nivel de motivación en su trabajo. Se incluyen en este grupo empleados antiguos con gran autoridad técnica y funcionarios de distinto nivel jerárquico que mantienen su creatividad y productividad. La categorización puede incluir gerentes de proyectos con gran potencial. Debido a que este grupo juega un papel relevante en el éxito de la empresa, debería ser cuidadosamente identificado y fortalecido.

Las técnicas principales para identificar estrellas actuales presentes y futuras se describen a continuación:

- **Método del Centro de Evaluación:** Este método consiste en congregar a participantes seleccionados para evaluar su potencialidad e identificarlos para futuras promociones. Un grupo de hasta una docena de candidatos es reunido fuera del ambiente laboral por varios días y se le da situaciones simuladas de decisión gerencial como casos de estudio, roles participativos, y entrenamiento en servicio. Los observadores pueden ser gerentes antiguos de la misma empresa quienes hacen evaluaciones escritas bajo la supervisión de un facilitador especializado, tal vez un psicólogo industrial. Después de una serie de entrevistas y pruebas, los resultados son comparados para obtener promedios generales de potencialidad para cada candidato. Cuando este método se integra con el esquema de entrenamiento y desarrollo de la empresa, se convierte en un instrumento para ahorrar tiempo y costo en la selección de candidatos que no cumplen los perfiles del cargo.

- **Método del Comité de Revisión de la Fuerza Laboral:** Este es un método por el cual un Comité de Alto Nivel, integrado por los máximos gerentes de una empresa, toma decisiones acerca de la carrera laboral de sus funcionarios y ejecutivos. El grupo se reúne periódicamente para identificar el talento gerencial interno sobre la base de evaluaciones

de rendimiento, historia laboral, y aptitudes personales. Las jefaturas inmediatas de los funcionarios evaluados hacen presentaciones anuales a los miembros del Comité sobre cada uno de sus empleados de alto potencial. Este método obliga a los altos gerentes a comprometerse con el desarrollo de sus funcionarios y ejecutivos y evita el ascenso repentino de un "príncipe coronado", favorecido por una jefatura.

- **Análisis de los empleados:** Este método contiene una gran variedad de técnicas de evaluación del rendimiento por parte de los superiores inmediatos bajo la dirección de un especialista en desarrollo gerencial o de un psicólogo industrial. El sistema de la apreciación de la ejecución laboral debe basarse en el concepto de fijación de metas e incluye una medición de potencial. Estándares comunes de promedios se aplican a todas las posiciones de un mismo nivel, y la alta gerencia revisa esas evaluaciones. En la evaluación pueden incluirse pruebas psicológicas. Es esencial que los analistas tengan un conocimiento pleno de los puestos que se evalúan.

- **Evaluación genérica:** Hay siete factores básicos para evaluar el potencial de un "funcionario o ejecutivo estrella", todo con el consenso general que ese potencial es situacional, pues depende del ambiente laboral. Por eso, la evaluación debe estar presente.

Los factores básicos son:

- **Ejecutividad:** El requisito mínimo para el alto potencial es desempeñarse bien y satisfacer los objetivos del cargo en cada posición que se haya ocupado a lo largo de la carrera laboral.
- **Inteligencia y adaptabilidad:** La inteligencia óptima se mide por la habilidad para aprender y adaptarse a distintas situaciones.
- **Disponibilidad y estabilidad de permanencia:** La persona que permanece en la empresa y ejecuta las labores con alto potencial por un período prolongado tiene para la empresa un valor más alto que la que está dispuesta a retirarse.
- **Movilidad:** Una persona que se ubica en diferentes cargos de la Institución es proclive a incrementar su potencial.
- **Intereses y deseos:** La persona que prefiere mantenerse en una área especializada limita su potencial.
- **Oferta y demanda:** Debido a que la evaluación del potencial es una valoración de activos la oferta y la demanda siempre afectará la evaluación- Por eso, la búsqueda en el mercado laboral es crucial para formar un promedio de potencial para ciertas destrezas.
- **Historia laboral:** El mejor pronóstico para el potencial en cargos gerenciales es el rendimiento pasado laboral en puestos de esa naturaleza. Una evaluación completa de ese rendimiento es exigible. Las personas exitosas en la realización de funciones anteriores, es posible que continúen ese patrón.

*El fortalecimiento de "funcionarios estrellas"*



El manejo exitoso de "funcionarios estrellas" es imperativo para evitar la frustración. El Gerente General debe construir una infraestructura donde esos funcionarios sean estimulados para aplicar sus destrezas y así alcanzar el máximo de actualización por sí mismos.

Las siguientes medidas y condiciones pueden ayudar en conducir al incipiente ejecutivo en su camino hacia el éxito.

Los "funcionarios estrella" deben ser identificados en sus épocas tempranas de carrera laboral por medio de un análisis del portafolio de recursos humanos, creando un clima adecuado para su rápido pero ordenado crecimiento.

Ubicarlos en programas intensos de desarrollo bien estructurados, para evitar en el futuro plazas vacantes que no puedan llenarse.

**Los gerentes deben adoptar metas desafiantes y claras para descubrir las cualidades de los "funcionarios estrellas".** Una filosofía organizacional para el desarrollo de los recursos humanos debe permear desde el gerente general hasta los ejecutivos potenciales.

La atención del gerente general es vital para superar el estancamiento de las cualidades empresariales en los "funcionarios estrellas" Ubicarlos en puestos de asistencia a gerentes de mayor experiencia resulta inestimable para entrenar a esos funcionarios

La instrucción sistemática y el desarrollo deberían hacerse por todos los medios. Primero, los ejecutivos más fogueados deberían actuar como mentores de los jóvenes. Segundo, deberían asignárseles trabajos especiales que prevengan a los ejecutivos jóvenes del estancamiento mientras fortalecen su conocimiento de la visión de la organización.

Los elogios y los estímulos son fuerzas motivadoras de gran efectividad. Esto puede lograrse por contactos informales entre los ejecutivos jóvenes y antiguos, en los cuales se visualicen experiencias laborales relativas a las carreras que siguen. Estas son ocasiones de celebración. Se acepta ampliamente que las recompensas intrínsecas son motivadores más fuertes que las recompensas extrínsecas.

El concepto de juntas de gerentes jóvenes y la tutoría son instrumentos útiles para mantener el interés de los "funcionarios estrellas".

## **5.2- Administración de los empleados de rendimiento consistente pero de potencial limitado**

Esta categorización incluye gerentes que generan más dinero del que necesitan. Muchos de estos gerentes fueron empleados de alto potencial. Este grupo se debe administrar de manera que se pueda conservar su sólida posición durante el mayor tiempo posible.

Dentro de las características de los empleados de rendimiento consistente pero de potencial limitado se encuentran:

- Alta participación en la empresa
- Genera ganancias a la empresa
- Tiene pocas posibilidades de ascender debido a que sus conocimientos no están actualizados.

“ La empresa tiene que mantener motivado a este tipo de empleado para mantener liderazgo en el mercado, si no lo hace, se pueden convertir en empleados de bajo potencial y rendimiento”.<sup>13</sup>

### **5.3- Administración de los empleados de gran potencial pero con actitudes problemáticas**

Se incluyen en este grupo empleados que tienen baja participación en las actividades de la empresa.

Este grupo tiene conocimientos innovadores, actualizados y especializados pero son poco productivos y eficientes. Además de presentar un problema por los conflictos que hay con las demás áreas y personas.

Estos tipos de empleados operan en mercados de alto crecimiento pero tienen una participación en el alcance de los objetivos de la empresa relativamente baja.

A una empresa no le conviene tener muchos empleados con estas características, por lo que debido a que poseen un gran potencial, sería conveniente invertir en sólo uno o dos empleados de este tipo.

### **5.4- Administración de los empleados de bajo potencial y rendimiento**

Estos tipos de empleados tienen una escasa participación en las diferentes actividades de la empresa. Debido a su posición débil estas personas son liquidadas, descartadas o despedidas de la empresa. Siendo uno de los motivos de la gerencia su bajo rendimiento, su ineficiencia y las pocas utilidades o incluso las pérdidas que puede generar a la organización.

La empresa debe considerar si se está aferrando a estas personas por razones de peso (digamos, porque se espera que con una capacitación aumente la motivación de los empleados y mejore la eficiencia) o por razones sentimentales.

### **5.5- Sistema general de planeación de personal**

“El sistema de planeación del compromiso del potencial humano (PCPH) es un ejemplo de un enfoque que se puede utilizar para reunir, resumir y presentar los resultados de un esfuerzo global de planeación de personal”.<sup>14</sup> El sistema PCPH consiste en tres informes: el informe de suministro, el informe de demanda y el informe de potencial humano. El informe de suministro muestra el status futuro

<sup>13</sup> Dirección de Marketing. Philip Kotler. Editorial Prentice Hall. Edición Milenio. 2002

<sup>14</sup> Administración de Personal. Gary Dessler. Editorial Prentice Hall. 1991

esperado de cada empleado clave durante, digamos, los próximos cinco años, y en particular sus posibilidades de promoción. El informe de demanda reúne y resume los requerimientos del departamento, específicamente, el número de posiciones clave que se abrirán debido a la creación de nuevos puestos, retiros o promociones. El informe de potencial humano es el plan de persona real y combina al informe de suministro con el de demanda para cada uno de los años que se planeen.

## **6- RELACIÓN DE LA PLANEACIÓN DE RECURSOS HUMANOS CON LAS FUNCIONES DEL PROCESO DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

### **6.1- Reclutamiento – Selección**

**“Los programas especiales de reclutamiento y selección con frecuencia son el resultado final de las actividades de auditoría y predicción de los recursos humanos”.**<sup>15</sup>

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.

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.

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.

### **6.2- 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

---

<sup>15</sup> Administración de Personal. Andrew F. Sikula. Editorial Limusa. 1979

actuales que poseen aptitudes y experiencia en áreas que no tendrán demanda en el futuro.

Un ejemplo común es el de la enseñanza a trabajadores que primero fueron operadores con algunas aptitudes en el manejo de maquinaria de ensamble de línea para luego ser técnicos y programadores de computación. El reentrenamiento a veces incluye la formación de trabajadores profesionales. El propósito de los programas de capacitación y reentrenamiento de los empleados es obtener las futuras aptitudes necesarias de los actuales miembros de la fuerza de trabajo de la organización.

### 6.3- 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.

“Los programas de acción en el área del desarrollo administrativo se encuentran en todas las organizaciones que pretenden planear, registrar y predecir los recursos humanos, sistemáticamente y en una base continua”.<sup>16</sup>

### 6.4- 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

<sup>16</sup> Administración de Personal. Andrew F. Sikula. Editorial Limusa. 1979

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.

#### 6.5- 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. (Anexo N° 16)

## CONCLUSIONES

En la planeación de recursos humanos se realizan previsiones sobre el número de personas que se necesitarán en la empresa dentro del corto, mediano y largo plazo. Se deben tomar medidas oportunas para que los hechos correspondan a las necesidades y no a tendencias incontroladas e imprevistas. Además se determina la calificación que deben tener los empleados en los puestos en que trabajarán.

La planeación de recursos humanos se realiza para conseguir a la persona más apta para el puesto más adecuado en el momento oportuno. En dicha planeación es importante tomar en cuenta las políticas de recursos humanos las cuales permiten condicionar el alcance de los objetivos y el desempeño de las funciones de personal.

Existen varios modelos de planeación de recursos humanos los cuales se aplican en dependencia de las características y del giro de la empresa. Por lo que se deben buscar las herramientas que se ajusten a las necesidades de cada empresa.

La importancia de la planeación de recursos humanos radica en que mejora la utilización de los recursos humanos, además de responder a las necesidades futuras de

mano de obra o tener que recurrir a despidos. Cuando se planean los recursos humanos se deben tomar en cuenta la planeación de la organización, la cual permite efectuar un cambio positivo de crecimiento. Tanto la planeación de la organización y la planeación de recursos humanos son conceptos que están interrelacionados puesto que ambos consideran el trabajo humano como el insumo más crucial de cualquier organización.

Se considera que la auditoría de recursos humanos permite evaluar las habilidades y el desempeño de cada individuo en la organización.

La planeación de personal se realiza tanto en las empresas privadas como en las organizaciones públicas y en ambos casos los requerimientos de recursos humanos están determinados por el volumen de trabajo que se ejecute, además que deben traducirse en aplicaciones a puestos y posiciones específicas.

Actualmente existen varias técnicas de pronóstico de las necesidades de personal que utilizan los profesionales del área entre las que se encuentran el análisis de tendencia, análisis de margen, análisis de correlación, pronósticos basados en la experiencia, pronósticos basados en tendencias, etc. De acuerdo a sus bondades se utilizan las diferentes técnicas y se analiza cual es el que más se ajusta.

El juicio administrativo combinándolo con las técnicas se utiliza en empresas pequeñas y en empresas complejas. La proyección de los requerimientos de personal puede hacerse determinando cuantos candidatos internos o externos se necesitarán.

Un portafolio de inversiones de recursos humanos contiene información acerca de cada gerente, la cual se utiliza en la identificación de individuos que tienen el potencial de ascender a puestos de mayor nivel. La gerencia puede adoptar una matriz para clasificar sus recursos humanos de acuerdo a si son empleados de alto potencial, de rendimiento consistente pero de potencial limitado, de gran potencial pero con actitudes problemáticas o de bajo potencial y rendimiento. Esta categorización no debe emplearse como una etiqueta permanente para los empleados ya que pueden cambiar en respuesta a una variedad de factores organizacionales.

Y para finalizar se puede afirmar que la planeación de recursos humanos al contar con programas de acción en las funciones del proceso de administración de recursos humanos permite que todas las actividades se realicen con eficiencia y eficacia.

## **BIBLIOGRAFÍA**

- 1) Chiavenato Adalberto Introducción a la Teoría General de la Administración  
Cuarta edición. 1995 Editorial Mc. Graw Hill
- 2) Chiavenato Adalberto Administración de Recursos Humanos  
Quinta edición. 2000 Editorial Mc.Graw Hill



- 3) Chruden Herbert Sherman Arthur  
Administración de Personal Editorial continental, S.A México
- 4) Dessler Gary Administración de Personal  
Cuarta edición.1991 Editorial Prentice Hall
- 5) Koontz Harold Administración  
Tercera edición.1990 Kotler Philip  
Dirección de Marketing Prentice Hall Edición Milenio. 2002
- 7) Ludevid Manuel, Obeso Carlos, Recio Eugenio  
Política de Personal
- 8) Mondy Wayne, Noe Robert  
Administración de Recursos Humanos Sexta edición.1997 Editorial Prentice Hall
- 9) Reyes Ponce Agustín  
Administración de Personal
- 10) Rul-lán Buades Gaspar  
Administración de Recursos Humanos Publicaciones Etea Colección textos.1992
- 11) Sikula Andrew Administración de Personal  
Editorial Limusa, México.1979
- 12) Steirner George  
Planeación Estratégica
- 13) Stoner James, Freeman Edward  
Administración Quinta edición.1994 Editorial Prentice Hall México
- 14) Werther William  
Administración de Personal y R.R.H.H Tercera edición.1991 Editorial Mc. Graw Hill
- 15) Roxana Natalia Meza Administración de recursos humanos, monografía realizada  
2005