

PLANIFICACIÓN DE RECURSOS HUMANOS: UNA MEDIDA NECESARIA

Nuria Rodríguez Sama
Analista de Sistemas, M.B.A. UNED, Encargada de Programas
Cátedra, Ciencias Exactas y Naturales
Sergio A. Hena Sánchez
Médico, M.B.A. HSJD/UACA

RESUMEN

La administración de recursos humanos es la disciplina que persigue la satisfacción de objetivos organizacionales contando para ello con una estructura y el esfuerzo humano coordinado. En la práctica, la administración se efectúa a través del proceso administrativo: planear, ejecutar (organizar, integrar y ejecutar) y controlar⁽¹⁾.

“... se ha concedido atención sustancial a la planificación estratégica de los recursos humanos como forma de vincular directamente el logro de los objetivos de las organizaciones con los objetivos y programas de las áreas de recursos humanos.”

Stella M. Nkono

“Mediante la planificación de los recursos humanos la administración se prepara para colocar a la persona adecuada a las posiciones idóneas en las circunstancias apropiadas, a fin de alcanzar los objetivos de carácter individual como los de la organización.”

James W. Walker

La fuerza laboral y la ineptitud de la organización para mantener una fuerza de trabajo constituye un cuello de botella para la producción⁽⁴⁾, que debe resolverse con el fin de lograr el fortalecimiento de la organización, así como el cumplimiento de sus objetivos.

La planificación de recursos humanos consiste en una técnica para determinar en forma sistemática la provisión y demanda de empleados que una organización tendrá.

Al determinar el número y tipo de empleados que serán necesarios, el departamento de recursos humanos puede planificar sus labores de reclutamiento, selección, inducción, capacitación y otras más; asimismo, se puede considerar como el proceso mediante el cual una organización se asegura de tener el número correcto y la clase correcta de personas, en el momento apropiado, haciendo cosas para las cuales son económicamente más útiles⁽¹⁾.

Se presenta la definición de la planificación de recursos humanos, su ventaja, la importancia y los aspectos más importantes que deben tomarse en cuenta para realizarla en forma óptima.

Asimismo, se considera la necesidad de que sea aplicada en todas las organizaciones, con el fin de lograr una ventaja competitiva y poder enfrentar la globalización de la economía, de una manera más inteligente.

La planificación de recursos humanos permite además la realización del objetivo general de la empresa, para lo cual debe lograrse el interés, gusto y trabajo del ser humano, ya que esto determina los resultados de los otros recursos con que cuenta la

misma: económicos, técnicos, físicos y otros⁽⁴⁾.

La planificación de recursos humanos tiene que ser integrada, tanto interna como externamente. Internamente los planes de la organización deben reflejar los planes para reclutar y seleccionar nuevos empleados. Externamente también los planes deben estar integrados con el proceso general de planificación de la organización⁽⁴⁾. La planificación de los recursos humanos se da posterior a la planificación de la organización y es complementaria, ocupándose de personas en las estructuras planificadas y evolutivas de la organización.

Comprende dos etapas:

- 1) La planificación detallada de los requerimientos en recursos humanos para todo tipo y nivel de empleado.
- 2) La planificación de la provisión de recursos humanos para brindar a la organización el tipo de personal adecuado, de los más diversos orígenes, capaz de cumplir con los objetivos establecidos⁽⁴⁾.

Entre las ventajas de la planificación de recursos humanos se cuentan:

- Se mejora la utilización de los recursos humanos.
- Se permite la coincidencia de esfuerzos del departamento de recursos humanos con los objetivos globales de la organización.
- Se economiza en las contrataciones.
- Se expande la base de datos de recursos humanos para apoyar otros campos.
- Se permite la coordinación de varios programas, como la obtención de mejores niveles de productividad, mediante la aportación del recurso humano más capacitado.
- Permite el desarrollo de los empleados con potencial.

- Disminuye la tasa de rotación del personal.
- Brinda una mejor cobertura de las vacantes mediante promociones internas.
- Se disminuye el costo que involucra la inducción de personal.

La demanda a futuro que experimenta una organización en el campo de los recursos humanos es esencial para la plani-

ficación de las políticas de empleo. A pesar de que la demanda de recursos humanos se ve influida por muchos retos, por lo general están presentes en el proceso cambios en la rotación proyectada, la calidad y naturaleza de los empleados, las decisiones para mejorar la calidad de los productos o servicios o incursionar nuevos mercados, cambios tecnológicos y administrativos, los recursos financieros y cambios en el entorno^(2, 6). (Ver Cuadro 1).

CUADRO 1. Causas que provocan demanda de personal a futuro^(6, 7)

Causas externas	Causas internas	Fuerza de trabajo
• Factores económicos	• Planes estratégicos	• Jubilaciones
• Elementos sociales, políticos y legales	• Presupuestos	• Renuncias
• Cambios tecnológicos	• Venta de pronósticos de producción	• Despidos
• Competencia	• Nuevas operaciones, líneas y productos • Reorganización y diseño de puestos	• Muerte • Licencias • Transferencias • Promociones

Aunque siempre la planificación de recursos humanos es llevada a cabo por el órgano de recursos humanos, el problema de anticipar su cantidad y calidad necesarias a la organización es extremadamente importante⁽⁸⁾, y le corresponde a cada departamento llevar un registro adecuado de los mismos.

Las necesidades de recursos humanos son dependientes de la búsqueda estimada del producto. La relación entre las dos variables –número de personas y volumen de búsqueda del producto– están influida por variaciones en la productividad, expansión, tecnología y disponibilidad interna y externa de recursos financieros y oferta de recursos humanos de la organización. Si llega a haber un aumento de productividad que sea consecuencia de la expansión o del cambio tecnológico, habrá una reducción de las necesidades de recursos humanos por unidad adicional de producto⁽³⁾.

Para Sikula⁽⁹⁾, un modelo sistémico y total de planificación de recursos humanos debe incluir:

- Objetivos de la organización.
- Planificación de la organización.
- Auditoría de recursos humanos.
- Previsión de recursos humanos.
- Programas de acción.

Estos componentes forman fases secuenciales e interrelacionadas, de tal forma que se vuelve difícil averiguar cuánto termina una fase y cuándo comienza otra. Por ser cíclica, la pla-

nificación de recursos humanos admite reciclaje o el lazo del retrocontrol.

Asimismo, la planificación de recursos humanos debe incluir descripciones detalladas sobre las necesidades, el perfil, funciones, responsabilidades y beneficios de los puestos, y un adecuado desarrollo de los recursos humanos dentro de la organización.

Las técnicas de pronóstico de necesidades de recursos humanos se clasifican en⁽²⁾:

- Basados en la experiencia:**
 - Decisiones formales
 - Investigación formal a cargo de expertos
 - Técnica Delfos
- Basados en tendencias:**
 - Extrapolación
 - Indexación
 - Análisis estadístico
- Basados en otros factores:**
 - Análisis de presupuesto y planificación
 - Análisis de nuevas operaciones
 - Modelos de computadoras

La planificación de los recursos humanos es un proceso continuo y amplio. Los instrumentos que pretenden pronosti-

car las necesidades futuras de empleados en una organización pueden ir desde técnicas muy elementales hasta muy complejas y varían según la naturaleza de la organización.

CONCLUSIONES

Si bien un gran número de las decisiones que se toman en materia de elección o ascenso de personal todavía se basan en premisas falsas o en pruebas insuficientes, hay de todas maneras indicios alentadores que cada vez son menos los ascensos no planificados.

Cada vez es mayor el número de empresas que perciben lo desagradable de la política de lamentar las consecuencias, tanto en términos de baja de la moral, descontento entre los empleados e ineficiencia en el trabajo. De hecho existen programas, políticas y procedimientos que permiten mejorar las prácticas de personal en cualquier empresa.

La política actual debe ir orientada hacia la adopción de sistemas de inventarios de posibilidades de cada empleado, de formar cuadros de personal, de realizar pruebas psicológicas, de planificar la organización y de orientar el adiestramiento y desarrollo de los empleados, con el fin de lograr una óptima planificación del recurso humano, que redunde en satisfacción del empleado y mejora en la calidad del producto o servicio brindado.

Las empresas latinas no tienen habitualmente planes para la sustitución o reemplazo de personal. Usualmente se busca un equilibrio entre las contrataciones externas e internas. Se deben definir políticas sobre promociones y ascensos al interior de la organización, las cuales deben ser comunicadas y decididas en función del desempeño y las habilidades requeridas para cada puesto. En un proceso de globalización de la economía y los mercados, la planificación adecuada de los recursos humanos representa una ventaja competitiva, con el fin de enfrentar el desafío.

BIBLIOGRAFÍA

1. Arias Galicia, Fernando: (1980). *Administración de Recursos Humanos*. Editorial Trillas, México.
2. Chiavento, Idalberto: (1991). *Administración de Recursos Humanos*. Mac Graw-Hill, México.
3. Dessler, Gary: (1991). *Administración de Personal*. Prentice-Hall, México.
4. Foulkes FK: (1976). "Nuevas dimensiones de la administración de personal". Biblioteca Harvard, artículo 123, U.S.A.
5. Patten TH: (1971). *Man power planning and the development of Human Resources*. John Wiley & Sons. New York.
6. Rodríguez Ramírez, R. (1986). *Antología Administración de Recursos Humanos*. UNED, Costa Rica.
7. Schonberger RJ: (1995). "Lecciones sobre administración de recursos humanos sacadas de una década de gerencia para la calidad total y reingeniería". Revista INCAE, Vol. VIII, No. 2. Costa Rica.
8. Werther WB, Davis K: (1990). *Administración de Personal y Recursos Humanos*. Mc Graw-Hill, México.
9. Sikula, Andrew F. y MacKenna John F: *Administración de Recursos Humanos*. Editores Noriega, LIMUSA. México, 1989.