

Unidad 5

- Planeación de personal

“La planeación de personal también debe considerar asignaciones presupuestales para la dotación de personal y, recíprocamente, los presupuestos deben reflejar una evaluación realista de los requerimientos de recursos humanos”.

La planeación de recursos humanos es un proceso utilizado para establecer los objetivos de la función de persona! y para desarrollar estrategias adecuadas para alcanzar tales objetivos. La planeación de recursos humanos puede hacerse de una manera relativamente formal o informa!. Puede tener un enfoque estratégico (a largo plazo 3 a 5 años) o bien táctico (a corto plazo 1 año). Puede tener un énfasis la planeación de personal en ciertos niveles de la organización (nivel administrativo por ejemplo), dando menor énfasis a otros niveles. Sin embargo, en cualquiera de estos casos el proceso de planeación de recursos humanos tiende a seguir un modelo congruente que comprende: objetivos organizacionales, pronósticos, planes y programas, evaluación.

La necesidad de planear los recursos humanos puede no ser muy aparente -y se podría preguntar; si una organización necesita personal, ¿por qué no lo contrata? Pero en la realidad las necesidades de personal de una organización casi nunca pueden atenderse tan rápida y tan fácilmente como lo implica esta pregunta. Una empresa que no haga planeación de recursos humanos no podrá llegar a satisfacer adecuadamente sus requerimientos de personal ni sus objetivos organizacionales.

Por ejemplo, una empresa industrial tiene la proyección de incrementar su productividad con un nuevo equipo automatizado, pero si no ha comenzado a contratar y capacitar al personal, para operar ese equipo antes de que empiece la instalación del mismo, es casi seguro que permanezca inactiva durante semanas o meses.

5.1 POLÍTICA GENERAL DE PERSONAL

En toda organización es vital fijar una norma de acción general, en la cual se inspiren los medios que habrán de consignarse en los programas y respuestas, y a la vez un medio de impulsión, interpretación y control de la eficiencia en materia personal.

Una "política general de personal" trata de los criterios generales que sirven para orientar la acción, al mismo tiempo que se fijan límites y enfoques bajo los cuales aquella habrá de realizarse.

Aunque las políticas se asemejan a las reglas en que ambas son "normas de acción", difieren en que las políticas requieren la decisión de un jefe inferior para poder ser aplicadas Toda regla, o se inspira en una política, o requiere de ella para ser interpretada en caso de duda, o bien se suple por medio de una política, cuando el caso concreto carece de norma aplicable; nos indica Reyes Ponce A. (Administración de

personal, la. parte p. 39, Edit. Limusa, México 1991).

Importancia de una Política General de Personal

Hay que reconocer que existen numerosas políticas (y aun reglas) que tienen vigor en la empresa, a pesar de no haber sido establecidas por el propietario: la legislación del trabajo, la contratación colectiva, y sólo la mera costumbre establece distintos criterios en la dirección de personal, acerca de prestaciones, premios, días de trabajo, etc., que el empresario no ha fijado.

Las políticas de personal pueden considerarse de dos tipos:

De tipo general, por ejemplo: sobre la preeminencia del recurso humano sobre todos los demás.

De tipo particular, dirigidas a los campos específicos de esta materia, por ejemplo: sobre reclutamiento, selección del personal, contratación, etcétera.

La política general es importante especialmente porque repercute directamente en todas las demás políticas particulares de personal (selección, contratación, inducción, (la) así como en las diversas áreas funcionales de la organización como: producción, comercialización, finanzas, etc., ya que éstas son funciones básicas realizadas por gente.

Áreas Principales de la Política General de Personal

Se puede proponer que muchas de las actividades de personal y relaciones laborales pueden resumirse en cuatro áreas que conforman la política general de personal. Cada una de estas áreas define una de las principales tareas de la administración de personal, que la dirección superior de cualquier organización debe atender, sea que la organización tenga o no sindicato, ya se trate de personal sindicalizado o de confianza, y sea que la organización esté en la fase de crecimiento o contracción.

En la figura 5.1 se muestran las áreas que abarca una política general de personal, adaptado de M. Beer y otros (Dirección de recursos humanos, p. 25, Edit. CECSA).

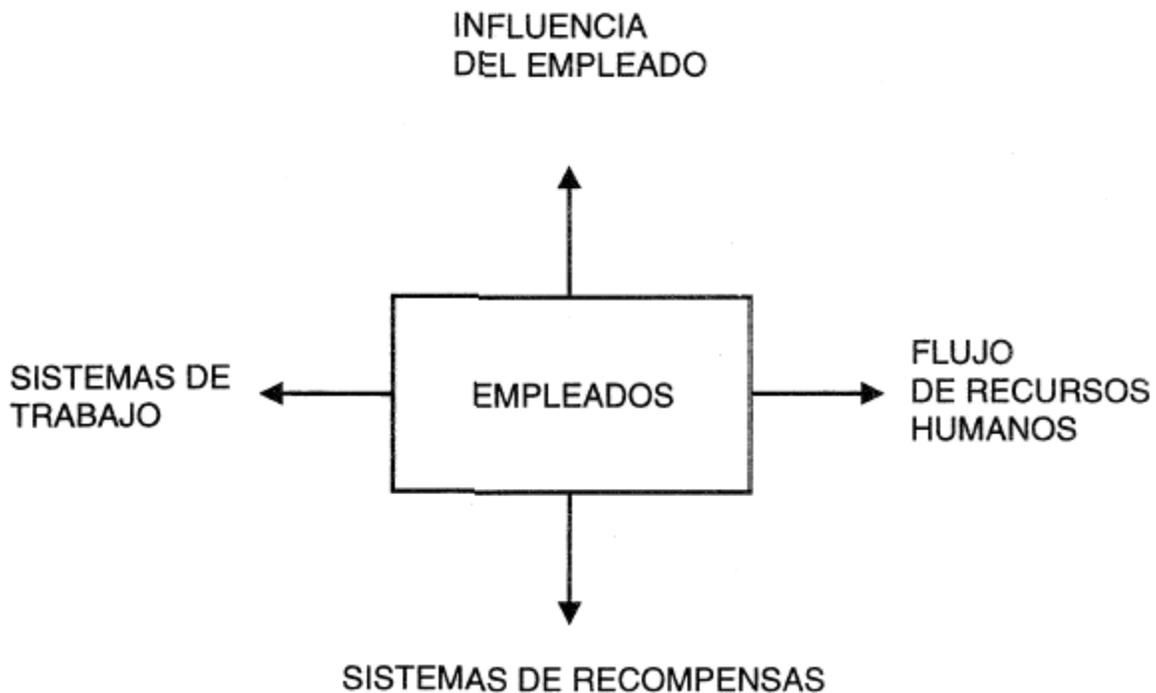


Figura 5.1 Áreas de la política general de personal.

Influencia del empleado. Una organización tiene una variedad de fiduciarios, entre ellos los accionistas, varios grupos de empleados, el sindicato, el gobierno y la comunidad. Esta área de la política general de personal tiene que ver con una pregunta clave que la dirección superior debe hacerse:

- *¿Qué tanta responsabilidad, autoridad y poder debe delegar voluntariamente la organización y a quién?*

Aquí la tarea administrativa es desarrollar sus propias preferencias de política respecto a la cantidad de influencia que tienen los empleados con respecto a asuntos tan diversos como: objetivos organizacionales, sueldos y salarios, seguridad en el empleo, o ¡atarea en sí. Las decisiones relacionadas con la influencia de los empleados son, por tanto, decisiones críticas de la dirección superior, sea que se tomen explícita o implícitamente, como suele ser el caso.

Sistemas de trabajo. En todos los niveles de la organización los administradores deben enfrentarse a tareas de acomodar a las personas, la información, las actividades y la tecnología. Es decir, deben definir, analizar y diseñar el trabajo. La elección administrativa respecto a estos arreglos afecta la calidad de las decisiones que toman los administradores, la coordinación entre las funciones y las tareas, el grado hasta el cual se utilizan las habilidades de la gente, el grado hasta el cual las personas se comprometen al logro de los objetivos organizacionales, el grado hasta el cual se satisfagan las necesidades de desarrollo del personal y la calidad de la vida de trabajo.

Flujo de los recursos humanos. Esta área de la política general de personal tiene que ver con la responsabilidad compartida por todos los miembros de la organización para manejar el flujo de personas (en todos los niveles), que entran, pasan y salen de la organización. Las funciones tradicionales de prácticas de administración de personal como: reclutamiento, selección, contratación, inducción, administración de sueldos y salarios, evaluación del desempeño, etc., todas se resumen en esta área.

Pero la tarea va más allá. Los especialistas de personal y los administradores de áreas deben trabajar de mutuo acuerdo para asegurar que el flujo de personal satisfaga los requisitos estratégicos a corto, mediano y largo plazo de la organización respecto a la cantidad "correcta" de personal y de la combinación de habilidad. Las decisiones de selección, contratación, promoción y despido también deben satisfacer las necesidades de seguridad en el trabajo del empleado, desarrollo de la carrera, progreso y un tratamiento equitativo, satisfacer las normas legales de la sociedad. La dirección superior debe preguntarse qué tanta seguridad en el trabajo debe concederse a los empleados y cuánto debe invertir la organización en la capacitación y desarrollo del personal.

Las recompensas. Estas pueden ser tanto financieras como de otra índole, generan un poderoso mensaje al personal de una empresa respecto a la clase de organización que la dirección superior busca crear y mantener, y qué clase de comportamiento y actitudes busca la dirección superior en su personal. Corresponde a todos los administradores de la organización y no sólo al departamento de personal contestar preguntas en su tarea de dirección de personal:

- *¿Deseamos una organización que recompense el comportamiento individual o de grupo?*
- *¿Cómo utilizaremos el dinero; como incentivo para estimular el comportamiento deseado, o como reconocimiento equitativo al desempeño eficaz?*
- *¿Deseamos compartir los beneficios económicos (utilidades o mejoramiento de los costos) con varios empleados o grupos de empleados?*

Las respuestas a esta pregunta conducen a la tarea de diseñar y aplicar métodos equitativos y justos de recompensas para atraer, motivar y retener (satisfacer) a los empleados en todos los niveles. La dirección superior puede tener un completo control sobre el diseño y ejecución del método de recompensas de la organización, o puede tener que negociar estas políticas y métodos con un sindicato.

Las decisiones sobre la participación en la combinación de las recompensas ofrecidas necesita ser congruente con la estrategia productiva o comercial, con la filosofía de la organización, con las necesidades de los empleados y con las políticas particulares de personal.

La experiencia nos ha demostrado que una política general de personal abarca las cuatro áreas básicas anteriormente comentadas. Cada una de las áreas trata una de las principales tareas de la administración de Personal, y que la dirección superior de una organización debe entender, ya sea que la empresa tenga o no sindicato, ya sea que se trate de obreros o de empleados de confianza y que la empresa esté creciendo o declinando.

Si el recurso humano es el principal recurso organizacional, entonces es crítico que los gerentes diseñen y administren varios mecanismos para formular una "política general de personal", que indique guías a fin de orientar la acción sobre asuntos y problemas de personal que surgen con frecuencia y que revisten importancia para toda la empresa en general.

En realidad la efectividad en las empresas depende de la capacidad de éstas para ser responsables y adaptarse a su medio. Entonces la administración de personal tiene consecuencias mucho más amplias que apoyar la sola obtención de utilidades. El objetivo principal de la administración de personal en cualquier tipo de organización (privada o pública) es "facilitar el rendimiento organizacional".

En última instancia, la eficacia de la administración de personal en las organizaciones sólo puede ser incrementada por la dirección superior que haya dominado una forma de pensamiento respecto a la tarea de administrar los recursos humanos de la organización.

Por tanto, es fundamental que la dirección superior en coordinación con el director de personal seleccionen y fijen las políticas de personal. A continuación en la figura 5.2 se muestran los aspectos principales de una política general de personal.

5.2 EL SISTEMA DE PLAN DE RECURSOS HUMANOS

Un elemento integrante de una efectiva administración de recursos humanos es el proceso de planeación de personal. Este incluye un análisis de los grandes de capacidad en todos los niveles de la organización (denominado inventario de habilidades); un análisis de vacantes actuales y esperadas; un análisis de las expansiones o reducciones en los departamentos, actuales o esperadas. Después se elaboran planes para cambios o reducciones internas en el personal, para dotación de personal, para capacitación y desarrollo de personal. La planeación de recursos humanos también debe responder a las rápidas y cambiantes influencias del medio ambiente (tecnología, mercado de trabajo, leyes, aspectos sociales, etcétera).

En organizaciones de cualquier complejidad la planeación de recursos humanos debe ser sistemática para asegurar una dotación de personal adecuada y continua. En organizaciones grandes y muy grandes la dotación de recursos humanos debe ser continua con una base organizacional unitaria y total, con un grupo de especialistas. En organizaciones medianas la dotación no requiere tal continuidad. Sin embargo, en nuestro medio se observa que, con frecuencia tal planeación ocurre sobre una base de emergencia cuando las capacidades necesarias son escasas. Y surgen muchos

DIRECCION SUPERIOR



POLITICA GENERAL DE PERSONAL
<ul style="list-style-type: none">- Influencia del Empleado<ul style="list-style-type: none">• Sueldos y salarios• Seguridad en el empleo• Pago tiempo extra• Higiene y seguridad en el trabajo• Condiciones laborales• Productividad- Sistemas de Trabajo<ul style="list-style-type: none">• Diseño de puestos• Procedimientos admvos.• Reglamentos y disciplina• Capacitación y desarrollo- Flujo de Recursos Humanos<ul style="list-style-type: none">• Reclutamiento• Selección• Contratación y filiación• Inducción• Evaluación del desempeño• Promoción, ascenso, traslado, despido• Evaluación del desempeño• Permisos- Recompensa<ul style="list-style-type: none">• Incentivos• Compensaciones• Despensa• Prestaciones• Bienestar social



PLANEACION DE PERSONAL
<ul style="list-style-type: none">- Por qué se Necesita Personal saber y conseguir lo que se requiere de personal para operar en el presente y en el futuro- Establecer Requerimientos en Términos<ul style="list-style-type: none">• Cuantitativos, cuantas personas• Cualitativos, que clase de personas

Figura 5.2 Política General de Personal.

problemas en la planeación de recursos humanos, se descuida o se administra al azar.

La planeación de personal también debe considerar asignaciones presupuestales para la dotación de personal y, recíprocamente, los presupuestos deben reflejar una evaluación realista de los requerimientos de recursos humanos.

Es que recomendable el departamento de personal y el de finanzas o trabajen estrechamente en la planeación, y que ésta se basa en proyecciones realistas de costos. En la figura T3 se muestra el sistema de planeación de recursos humanos (adaptado de French, Op. cit., p. 233).

5.3 CONCEPTO E IMPORTANCIA DE LA PLANEACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Un indicador de calidad en la administración moderna es la capacidad para planear. Las acciones desempeñadas por la dirección superior con respecto a planear las ventas, la producción, inversiones; se están aplicando en la actualidad en la función de personal, con el mismo interés que en las otras funciones operacionales.

La planeación de recursos humanos responde a cambios o reducciones internas de personal así como las rápidas y cambiantes influencias de la sociedad incluyendo innovaciones tecnológicas, condiciones del mercado de trabajo, legislación laboral. Por tanto, la planeación de personal es un proceso continuo y amplio.

Definiciones sobre planeación de recursos humanos Coleman lo define como:

"El proceso para determinar los requerimientos de las fuerzas de trabajo y los medios para lograr dichos requerimientos, con el fin de realizar los planes integrales de la empresa."

- **Byars y Rue.**

"El proceso mediante el cual una organización se asegura de que tiene el número y el tipo correcto de personal, en los puestos correctos, en el momento adecuado, y que hacen aquellas cosas para las cuales ellos son más útiles económicamente. "

- **Heneman-Schwab.**

"El proceso utilizado para establecer los objetivos en el área de recursos humanos y para desarrollar estrategias adecuadas para alcanzar esos objetivos."

De las anteriores definiciones deducimos que la planeación de recursos humanos es un proceso más amplio que el hacer sólo proyecciones, pero también incluye esta actividad.

Su importancia.

La planeación de recursos humanos tiene un papel muy importante en el éxito de la organización. La importancia de la planeación de personal, estriba en que a través de ella se puede prever lo que va a suceder en el futuro, es decir, la dirección superior debe anticiparse a los acontecimientos y así programar su producción, presupuestar sus gastos, preparar, estimar el número y tipo correcto de personal.

Por ejemplo, preguntas tales como:

¿Qué puestos en la organización requieren un título de administrador, contador, ingeniero químico?

¿Cuántos administradores, contadores, ingenieros químicos recién egresados necesitaremos para los próximos 5 años.

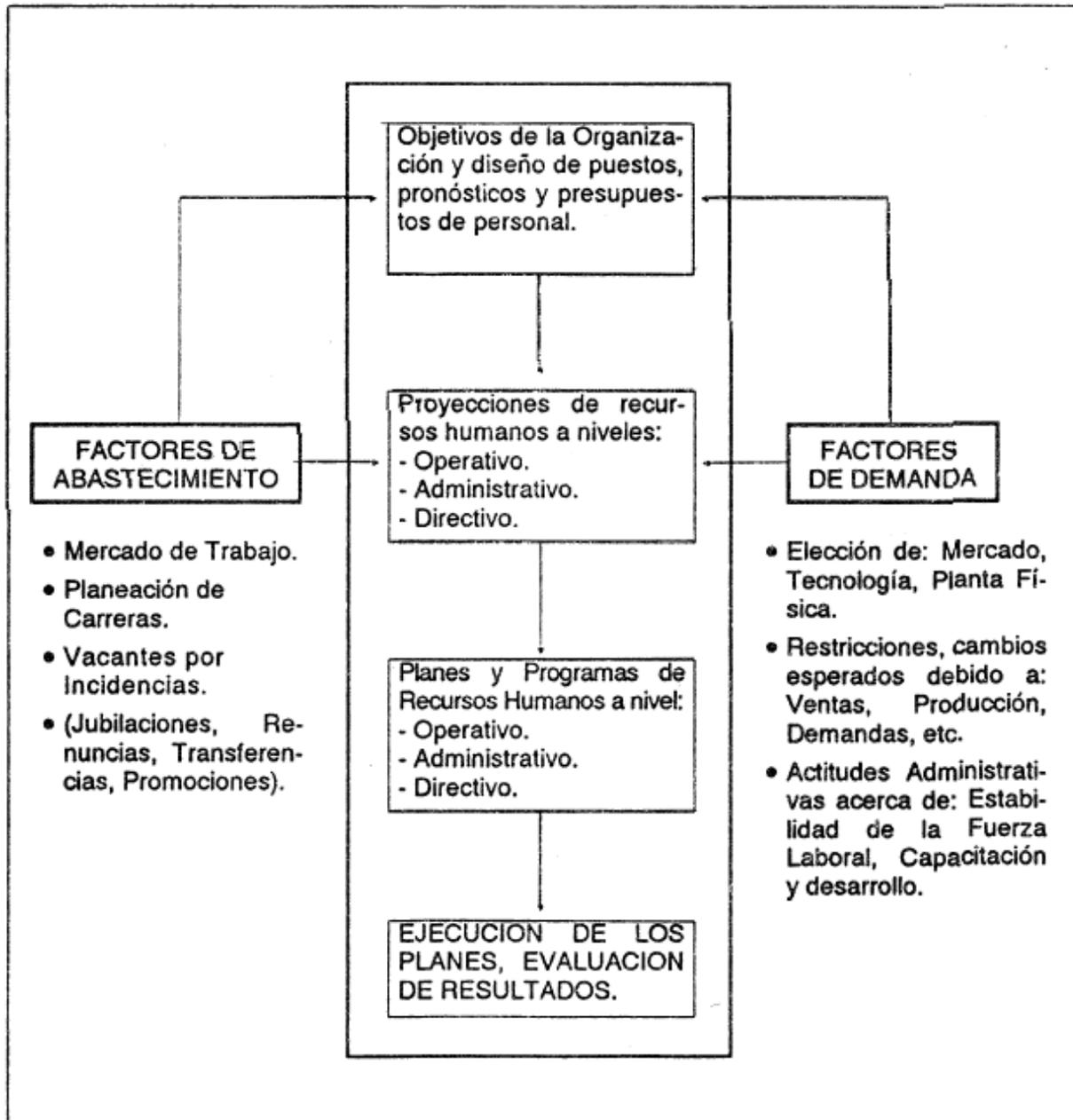
¿Cuántas personas en cada nivel de salarios están en, abajo o por encima del punto medio del nivel?

La planeación de personal tiene un papel muy importante en el éxito de la organización. Con una planeación eficiente y exacta del personal, se eliminan el exceso de contratación y capacitación y, al mismo tiempo la organización se asegura de tener empleados idóneos, disponibles cuando se necesiten.

También debe indicar una acción a seguir respecto a los recursos humanos para no correr el riesgo de fracaso. Los participantes de la planeación de personal, deben considerar los requerimientos impuestos por las necesidades de la organización.

Es importante indicar que al iniciar la planeación de recursos humanos, debemos estar concientes que tanto la planeación de la organización, como la planeación de personal, están íntimamente relacionadas, a tal grado que no pueden ir separadas.

Figura 5.3 El Sistema de Planeación de Recursos.



Las organizaciones realizan una planeación de personal para mejorar su eficacia, eficiencia y productividad por un largo periodo. Considerando que los organismos sociales promueven su personal hacia puestos superiores, es necesario que desde el reclutamiento y selección de personal se tomen las precauciones posibles, para asegurar los objetivos trazados a mediano y largo plazo con la acción de la fuerza porque: "Solamente cuando en los niveles bajos hay personal capaz, habrá recursos humanos en potencia."

Podemos concluir que la importancia de la planeación de recursos humanos se comprende mejor con los siguientes aspectos:

Adecuar eficientemente las actividades del personal con los objetivos organizacionales futuros.

- Mejorar la utilización de los recursos humanos.
- Lograr economías en la contratación de nuevos empleos.
- Ampliar la información de la administración de personal, para ayudar a otros departamentos y en otras actividades de personal.
- Efectuar una demanda importante sobre el mercado de trabajo.
- Coordinar diferentes planes y programas de personal tales como: planeación de carreras, planes de capacitación y de desarrollo,

5.4 INTEGRACIÓN DE OBJETIVOS ORGANIZACIONALES, POLÍTICAS Y PLANEACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.

Los "objetivos" están destinados a proporcionar a la organización y su personal, las directrices y propósitos, deben expresarse en términos de los resultados esperados. Aunque los objetivos varían mucho según el tipo de organización por lo general se clasifican en tres categorías:

"Económicos, de servicio, sociales". Los objetivos en toda la organización deben estar interrelacionados y apoyarse mutuamente. De lo contrario, algunos departamentos pueden buscar objetivos individuales y con esto perjudicar los intereses de una organización como un todo.

Las "políticas generales" delimitan las guías y definen los límites de acciones dentro de los cuales se deben alcanzar los objetivos organizacionales.

Las políticas también ayudan a realizar la toma de decisiones proveyendo los lineamientos definidos a seguir. Además las políticas aseguran un cierto grado de congruencia entre las decisiones.

La "planeación de personal", básicamente consiste en aplicar el proceso de planeación a los recursos humanos. Todas las organizaciones efectúan planeación de personal, de tipo formal e informal.

Para determinar las necesidades netas de personal el pronóstico bruto de personal se comparará con los recursos humanos actuales a la luz de cambios previstos. Si los requisitos netos son positivos, el departamento de personal implementa los procesos de reclutamiento, selección, contratación, capacitación y desarrollo. Si los requisitos son negativos, se deben efectuar los ajustes necesarios para los métodos de atracción, sus pensiones o despidos.

A medida de que ocurren estos cambios, se deben requisitar en el inventario de habilidades. La planeación de recursos humanos es un proceso continuo, el cual debe evaluarse de manera constante según cambien las condiciones.

Por lo anterior expuesto, es evidente que la planeación de personal es parte competente y debe coordinar con la planeación integral de la organización. Ahora bien, a los departamentos de personal, con frecuencia, se les excluye de la planeación general del organismo social. Esta exclusión puede dar como resultado un costo importante para la organización, porque no se hará uso óptimo de los recursos humanos. A la luz de estos costos, todos los indicadores señalan hacia una participación más amplia de los departamentos de personal en el importante proceso de planeación integral de una organización.

En la figura 5.4 se muestran gráficamente las relaciones básicas entre los objetivos organizacionales, las políticas y la planeación de recursos humanos. Adaptado de Rue y Byar (Op. cit., p. 47).

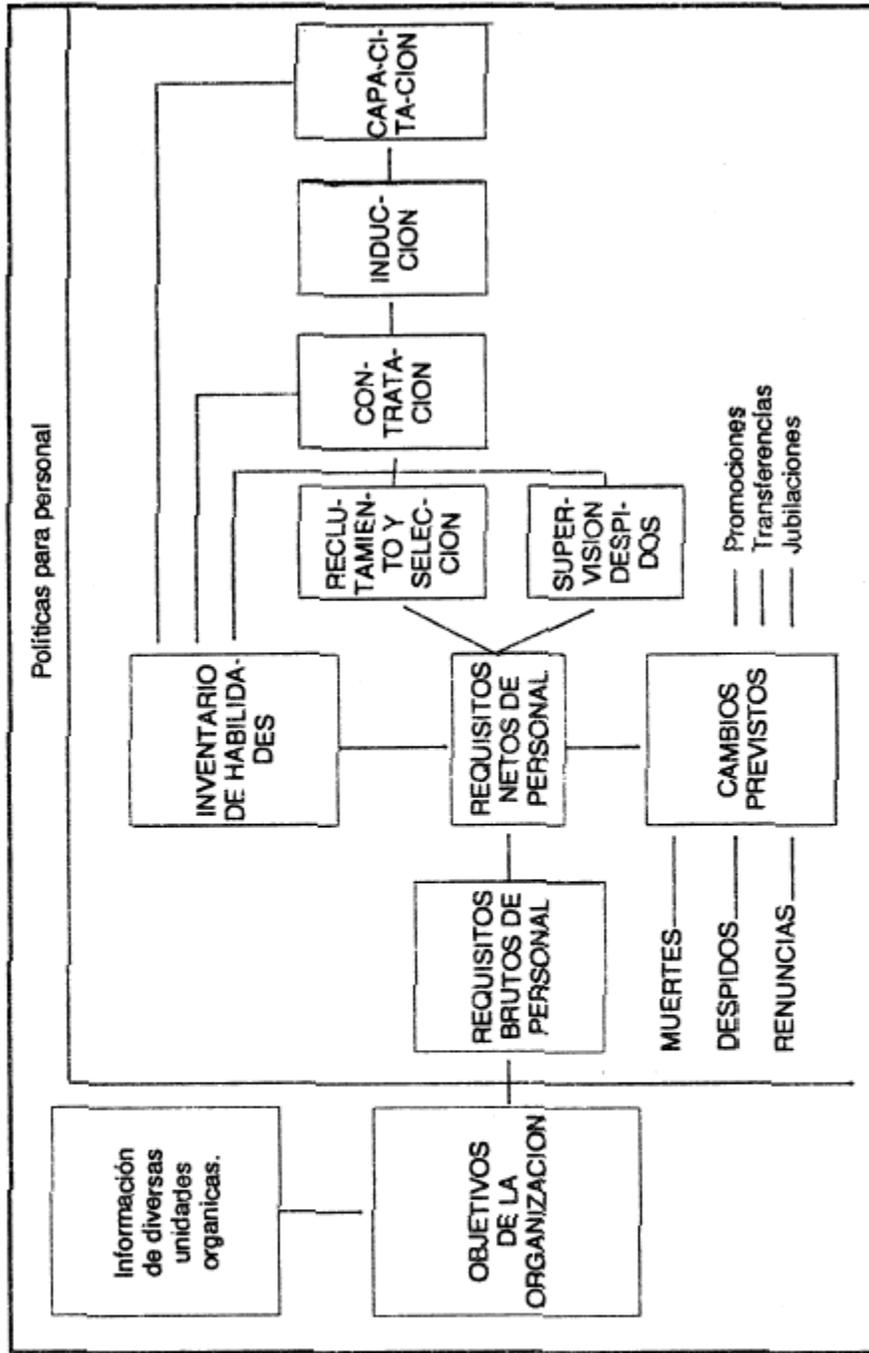
Muchas variables del medio ambiente influyen en el establecimiento de los objetivos organizacionales. Una vez fijados los objetivos, se convierten en un pronóstico bruto de personal. Las políticas delimitan guías para la acción que debe ayudar a alcanzar los objetivos. Y en base a esos objetivos y políticas debe funcionar la planeación de recursos humanos.

5.5 EL PROCESO DE PLANEACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

El concepto "proceso" se define como un: "flujo de eventos interrelacionados e identificados que se desplazan hacia un objetivo determinado". En cierto sentido el proceso de planeación de recursos humanos, es el flujo de sucesos por el cual dirección superior asegura el número suficiente de personal idóneo en el lugar adecuado y en el momento oportuno.

Figura 5.2 Interrelación de objetivos, políticas y planeación de personal.

POLITICAS GENERALES



Planeación de personal

Formulación de objetivo organizacionales

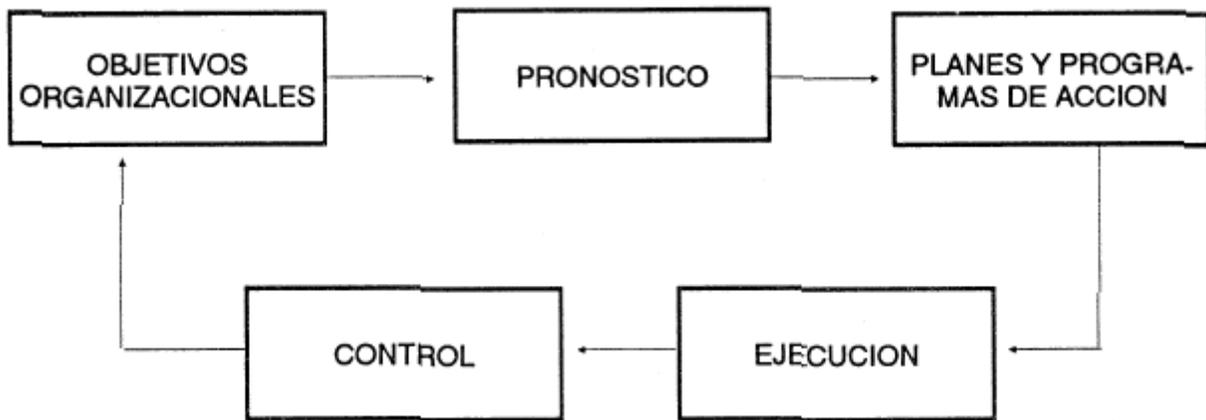
FACTORES DEL MEDIO

- ACTIVIDADES ECONOMICAS
- COMPETENCIA
- ACCION DEL GOBIERNO
- TECNOLOGIA
- ASPECTOS SOCIALES
- ASPECTOS CULTURALES
- OTROS

Así el personal será capaz de realizar con eficiencia y eficacia las tareas que ayudarán a la organización a lograr sus objetivos generales. Por tanto, la planeación de personal traduce los objetivos en términos de los trabajadores que se necesitan para lograrlo.

El proceso de planeación de recursos humanos abarca diversas fases, en la figura 5.5 se muestra tal proceso.

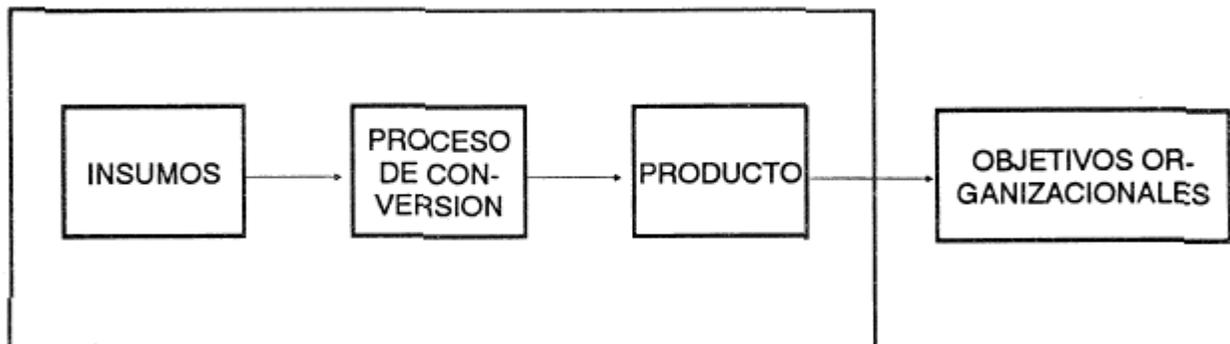
Figura 5.5 El proceso de planeación de personal.



A) OBJETIVOS ORGANIZACIONALES

Los objetivos organizacionales son las metas hacia las cuales se dirige la organización. Los insumos, el proceso de conversión y el producto, existen como medios para alcanzar los objetivos de una organización. En la figura 5.6 se muestra la asistencia de un sistema abierto para el logro de objetivos.

Figura 5.6 Sistema abierto para el logro de objetivos.



Si se desarrollan de manera adecuada, los objetivos organizacionales reflejan el propósito del organismo social; es decir, fluyen naturalmente del propósito

organizacional. Si un organismo social está cumpliendo con sus objetivos, simultáneamente está cumpliendo con su propósito y con ello está justificando la razón de su existencia.

Las organizaciones existen para propósitos diversos y por tanto tienen varios tipos de objetivos organizacionales, "económicos, de servicio y sociales". Un hospital, por ejemplo, puede tener como propósito principal proporcionar asistencia médica de alta calidad a la comunidad. Por tanto, su objetivo principal se centra en proveer esta asistencia.

Los objetivos organizacionales proporcionan a los administradores y a todos los demás miembros de la organización importantes guías de acción en áreas como: toma de decisiones, planeación de personal, eficiencia organizacional, consistencia organizacional y evaluación del desempeño.

Por tanto, la planeación de recursos humanos está directamente relacionada con los objetivos organizacionales, y para ser significativa, la planeación de personal debe estar basada en especificaciones de personal. La planeación puede revelar escasez o abundancia de capacidades, una condición que puede influir en los objetivos organizacionales, y en la estructura organizacional. Además, la planeación de recursos humanos debe estar integrada con planes generales acerca de ventas, producción, compras, uso de maquinaria y equipo, situación financiera de la organización y la planeación de instalaciones físicas.

B) PRONÓSTICOS

El primer paso en cualquier esfuerzo de planeación de recursos humanos es obtener una idea de lo que está ocurriendo en el flujo de personal que entra en la organización, permanecen en ella y luego salen. El pasado no se va a repetir exactamente, pero si el departamento de personal tiene una idea de las interrelaciones dinámicas en tales flujos de recursos humanos, podrá proveer mejor sus necesidades futuras, al menos a corto plazo.

La manera en que el departamento de personal estima futuras vacantes de empleo es mediante el pronóstico. En la figura '9.7 se muestra al pronóstico como medio para hacer estimaciones.

Los pronósticos de personal sirven para determinar:

- ¿Cuántos empleados serán requeridos para dotar a un departamento?
- ¿De qué tipo son requeridos para una función en particular en uno, tres o cinco años?
- ¿Cuántos empleados actuales estarán disponibles para cubrir estas necesidades?

-¿Cuántos de éstos, nuevos empleados vendrán del exterior durante estos periodos?

-¿Habrá escasez o abundancia de empleados?

De ser así, ¿por qué y cuáles son los principales problemas y oportunidades de personal que se encontrarán en el camino?

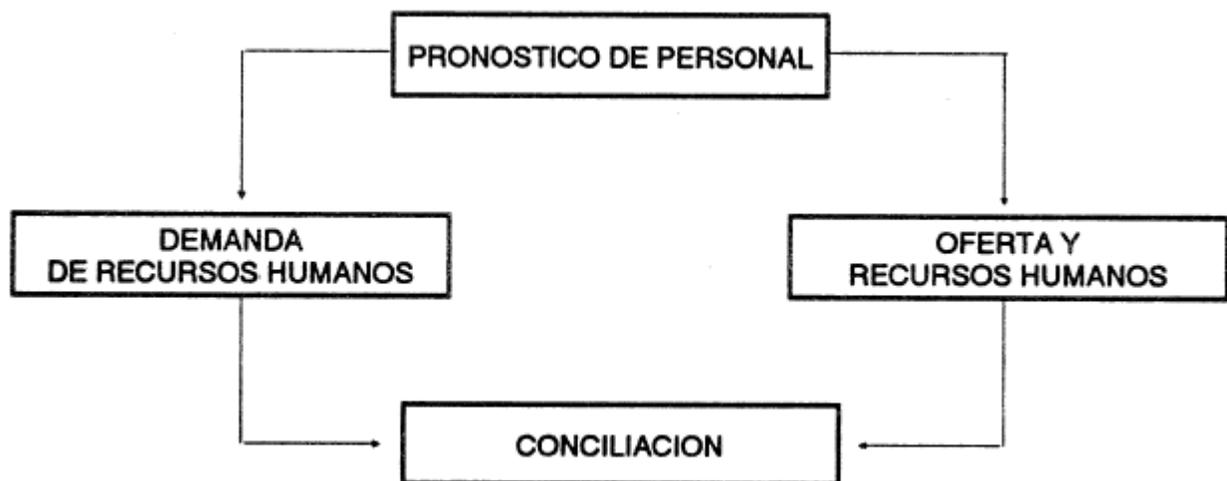
Estas preguntas son las que intenta contestar el pronóstico de personal.

Demanda de Recursos Humanos. En una situación determinada, hay factores que pueden afectar la futura demanda de personal, éstos son: los planes y objetivos organizacionales, los cambios en la productividad, cambios en la estructura orgánica, en el diseño de puestos. A éstos se les designa como "indicadores guía".

Las tareas en el pronóstico de la demanda de personal son: obtener estimaciones de las direcciones en las cuales los indicadores guía se están moviendo. y 2) evaluar los efectos probables de estos eventos sobre el número y tipo de empleados que se necesiten para hacer el trabajo requerido.

El "proceso", la mayor parte de los métodos para el pronóstico de la demanda de recursos humanos incluyen los pasos siguientes:

1) Seleccionar de entre los indicadores guía, los más aplicables en la situación en particular prevaeciente.



2) Establecer la naturaleza de la relación histórica entre los indicadores guía seleccionados y la demanda de personal.

3) Obtener pronósticos o proyecciones de los indicadores guía.

4) Pronosticar la demanda laboral utilizando los datos de los pasos (2) y (3).

Ejemplo:

Supóngase que la organización "comercializadora RODVAZ, S.A. de C.V." ha determinado que existe una relación directa entre sus ventas en pesos (de flactados por la inflación) y el número de vendedores que requiere. Históricamente, esta relación ha sido de 40 millones: 1. La proyección de ventas para el año próximo es de 400 millones de pesos. Por tanto, la estimación inicial de la demanda de vendedores es 10. Sin embargo, también se sabe que será introducida una nueva técnica de ventas. Se predice que aumentará la productividad de los vendedores en un 10%. En consecuencia, las ventas por vendedor aumentarán a 44 millones y la demanda de vendedores será de 9. A continuación se muestra otro método de pronóstico.

Oferta de Recursos Humanos. En el pronóstico de personal, el término "oferta laboral" se utiliza de dos maneras. Una se refiere al personal dentro de la organización, esto es la "oferta interna". La otra, se refiere a las personas en un mercado de trabajo en particular, es la "oferta externa". Lo que a nosotros interesa aquí es la oferta interna.

El objetivo del pronóstico de la oferta es estimar, con tanta exactitud como sea posible, el número de personas que estarán disponibles para la dotación de personal a la organización al final del periodo de planeación. Al hacer tal pronóstico se acostumbra no suponer que habrá grandes cambios en las políticas o procedimientos de personal.

El "proceso" de pronósticos de oferta de recursos humanos incluyen los pasos siguientes:

- 1) Inventario de los empleados actuales en el departamento de interés arreglados por categoría de puestos.
- 2) Restar el número de empleados que se espera perder durante el periodo de planeación. Las pérdidas ocurren por: retiros, muertes, transferencias, etc.
- 3) Agregar al inventario el número de empleados que se espera ingresen al departamento por transferencias y, en ocasiones, por reclutamiento externo.
- 4) Hacer ajustes internos por los empleados promovidos o despedidos en el departamento respectivo, pero por categoría de puestos. El resultado de esos cálculos es el pronóstico de la oferta de personal.

A continuación se muestra en el cuadro 5.1 un ejemplo de pronóstico de oferta. Adaptado de Heneman (Op. cit.).

Comparado con el pronóstico de la demanda, el pronóstico de la oferta es un proceso relativamente bien desarrollado. Comprende menos imponderables y es más probable que los datos pertinentes estén disponibles en el departamento de personal.

Auditorías de Recursos Humanos. Estas resumen las aptitudes y la preparación de todos y cada uno de los empleados. Cuando se refieren a personas que no ocupan puestos de gerencia, las auditorias dan como resultado "inventario de habilidades".

Este resumen proporciona un panorama completo de la capacidad con que cuenta la fuerza laboral de la organización.

El propósito del "inventario de habilidades" es consolidar la información de los recursos humanos de la organización. Incluye tipos básicos de información de todos los empleados Thomas H. Patten ha indicado siete categorías amplias de una información que se deben incluir en este tipo de inventarios.

1. Historia de datos personales: edad, sexo, estado civil, etc.
2. Habilidades: educación,-experiencia en el puesto, entrenamiento.
3. Aptitudes: Socio de grupos profesionales, logros especiales, etc.
4. Historia del sueldo y del puesto: Salario actual y pasado, fecha de aumentos, puestos que ha ocupado.

Cuadro 5.1 Pronóstico de oferta de personal.

	PERDIDAS				GANANCIAS	MOVOTOS. INTERNOS		
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)
CATEGORIA DEL PUESTO	INVENT. INICIAL	RETIROS	RENUNCIAS	OTROS	INGRESOS POR TRAN.	INGR./SAL. P/TRAN.	INGR./SAL. P/DESP.	OFTA. INTERNA
1	13	4	0	2	1	0/1	0/0	9
2	25	2	2	0	1	1/2	0/0	24
3	29	1	3	0	2	2/3	0/0	30
4	36	0	4	0	0	3/0	0/0	35
	103							98

5. Datos de la empresa: datos de planes de beneficios, información sobre jubilación, antigüedad, etc.
6. Capacidad Individual: resultado de test psicológicos y de otras clases de información sobre su salud, etc.
7. Preferencias especiales de la persona: ubicación geográfica, tipo de puesto, etc.

La ventaja principal de un "inventario de habilidades" es que constituye el medio para evaluar en forma rápida y exacta las habilidades disponibles dentro de la

organización. Además de ayudar en la determinación de los requisitos netos de personal, esta información suele ser necesaria para tomar decisiones, como las de proponer un nuevo contrato o introducir un nuevo producto. Este inventario también ayuda a planear los futuros programas de capacitación de personal y desarrollo gerencia) así como el reclutamiento y selección de nuevos empleados.

A continuación se muestra un ejemplo de una forma para inventario de habilidades.

**INVENTARIO DE HABILIDADES
(EJEMPLO)**

Fecha: _____

PRIMERA PARTE (Debe llenarla el Departamento de Personal)

- | | |
|---------------------------------|--------------------------------|
| 1.- El nombre: _____ | 2.- Clave o número: _____ |
| 3.- Domicilio particular: _____ | 4.- Fecha de nacimiento: _____ |
| 5.- Edad: _____ | 6.- Fecha de ingreso: _____ |
| 7.- Nombre del puesto: _____ | 8.- Salario nominal: _____ |
| 9.- Categoría : _____ | 10.- Departamento _____: |

SEGUNDA PARTE (Debe llenarla el Departamento de Personal con información *directa del empleado*)

11.- Habilidades sobresalientes que obedezcan a una especialidad en el área de:

- a) _____
- b) _____
- c) _____

Habilidades comunes para el puesto en

- a) _____
- b) _____
- c) _____:

• Aptitudes para el manejo de:

Máquinas de _____

Herramientas de _____

Equipo especial de _____

• Responsabilidades en:

Manejo de fondos _____

Manejo de equipo _____

Supervisión de subordinados _____

- Antecedentes educativos _____
- Cursos de adiestramiento y capacitación _____
- Cursos especiales _____

TERCERA PARTE (Debe llenarla el Departamento de Personal con auxilio del jefe inmediato del trabajador)

12.- Evaluaciones

- Ultima _____ Penúltima _____ Antepenúltima _____
- Disponibilidad para concursos de ascensos Sí _____ No _____
- Apto para ocupar el puesto de _____
- Reconocimientos comprobados _____
- Diferencia en _____

Firma Depto. de Personal

Firma del Jefe Inmediato Superior

Conciliación

Al término de los pronósticos de la oferta y demanda laboral, los resultados deben conciliarse antes de que pueda principiar la fase de programación.

El proceso de conciliación consiste, en documentar las diferencias entre la demanda y oferta pronosticadas, y luego avanzar otro paso explicando, en forma tan precisa como sea posible, las dinámicas sobre las que descansan dichas diferencias. El objetivo, es proporcionar toda la información posible para la fase de programación.

A continuación en el cuadro 5.2 se muestra una gráfica de conciliación.

Cuadro 5.2 Conciliación

CATEGORIA DEL PUESTO	DEMANDA LABORAL	OFERTA LABORAL	DIFERENCIA
1	14	9	-5 (faltante)
2	20	24	+4 (sobrante)
3	29	30	-1 (faltante)
4	37	35	-2 (faltante)

C) PLANES Y PROGRAMAS DE ACCIÓN

Una vez que se ha estimado la oferta y la demanda de recursos humanos, se procede a la programación que abra no sólo el tiempo que requiera el plan, sino todos aquellos aspectos cuantitativos y cualitativos que se refieren al logro de los objetivos en materia de personal.

En la programación del personal, se fijan los objetivos y se decide sobre las varias combinaciones de actividades: dotación de personal, capacitación y desarrollo y otras. Los resultados de la programación son "planes de acción" que guían las actitudes del departamento de personal hacia el logro de sus objetivos.

El proceso de planeación y programación se puede estudiar como una serie de pasos interrelacionados. En la figura 5.8 se muestra este proceso.

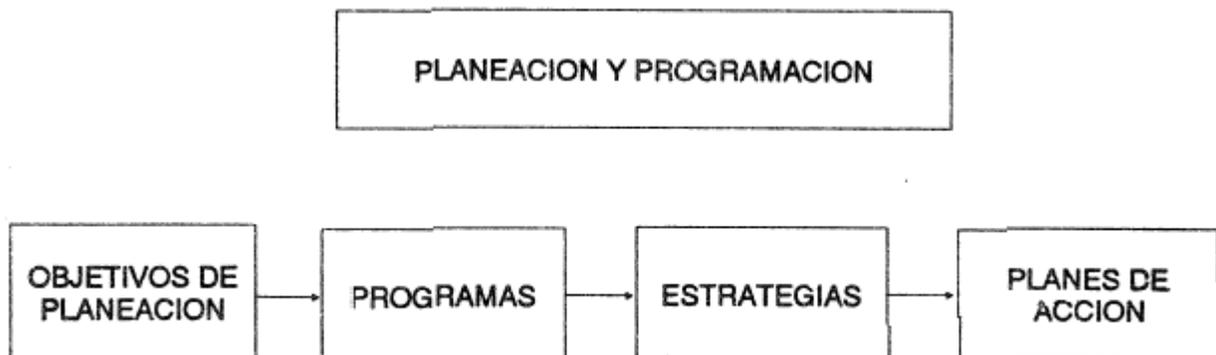
Objetivos de Planeación. Los objetivos de la planeación del personal son metas que sirven a dos propósitos integrales:

- a) *Proporcionan la dirección para el resto de la tarea de programación.*
- b) *Sirven como normas con las cuales se pueden comparar resultados.*

Los objetivos de la planeación de personal manifiestan lo que debe lograrse y para cuándo se pueden distinguir cuatro tipos de objetivos de planeación del personal.

1. Objetivos de productividad y/o costos laborales.
2. Objetivos de eliminación de faltantes o sobrantes de personal.

Figura 5.8 El proceso de planeación y programación



3. Objetivos derivados de políticas de personas en vigor.
4. Objetivos derivados de medio ambiente externo (nuevas leyes y reglamentos).

Ejemplo de Objetivos

- Un 5% de aumento en la producción por empleado para el 31 de diciembre.
- Eliminar el equivalente de 50 empleados de la categoría 3 para el 30 de junio.
- Agregar el equivalente de 35 empleados a la categoría de puestos 4 para el 30 de junio.

Programas. El primer paso en la generación de programas es elaborar posibles respuestas para cada objetivo. La filosofía que guía este punto es comprensión; se consideran varias actividades de personal y programas como medios alternativos para lograr un objetivo dado.

A continuación se describen algunos programas para satisfacer los tres objetivos de personal dados como ejemplo.

- Objetivo: un 5% de aumento en la producción por empleado para el 31 de diciembre.

Posibles respuestas del programa:

a) Cambio tecnológico con los cambios correspondientes en la selección, capacitación, transferencia o despido, y en los planes de compensación.

b) Cambio organizacional, con los cambios correspondientes en la selección, capacitación, transferencia o despido, y planes de compensación.

c) Mejorar el desempeño de los empleados mediante mejores programas de selección y capacitación.

- Objetivo: eliminar el equivalente de 50 empleados de la categoría 3 para el 30 de junio.

Posibles respuestas del programa:

a) Suspensión o despido de 50 empleados.

b) Promover, transferir 50 empleados, con capacitación necesaria.

c) Crear un programa especial fomentando el retiro adelantado mediante a los planes de pensión.

- Objetivos: agregar el equivalente de 35 empleados a la categoría de puestos 4 para el 30 de junio.

Posibles respuestas del programa,

a) Reclutar 35 nuevos empleados.

b) Reclutar 25 nuevos empleados y obtener el resto mediante promociones o transferencias.

c) Subcontratar el trabajo y no agregar nuevos empleados.

Una vez generados las tres o cuatro alternativas deben seleccionarse. La selección ilumina las alternativas que no puedan ser factibles dadas las condiciones existentes.

Estrategias. La estrategia es el programa general que se traza para alcanzar los objetivos organizacionales y ejecutar así una misión. La palabra programa general implica que los administradores de personal desempeñan un papel activo, consciente y racional en la formulación de la estrategia. Esta crea una dirección unificada para la organización en términos de sus muchos objetivos y guía el empleo de los recursos humanos que se usan para alcanzarlos.

Para que una categoría sea útil, debe ser consistente con los objetivos organizacionales, los cuales, a su vez, deben ser consistentes con el propósito de la organización. En el cuadro 5.3 se muestra la relación organizacional y la estrategia.

Planes de Acción. Una vez adoptada, la estrategia de la programación de personal se reduce a un conjunto de planes de acción. Estas son declaraciones generales que proporcionan directrices. Si bien pueden variar en formato, sus componentes incluirán:

TIPO DE ORGANIZACION	OBJETIVO ORGANIZACIONAL	ESTRATEGIA PARA ALCANZAR EL OBJETIVO
Restaurante (de servicio rápido)	•Incrementar la productividad	• Elevar la eficiencia del personal • Elevar la eficiencia de la maquinaria y equipo •Proporcionar incentivos.

- 1) Declaración de los objetivos.
- 2) Principales actividades o programas a emprender.
- 3) Fijación de tiempo y fechas críticas
- 4) Personas responsables de los planes de acción.
- 5) Recursos disponibles (personal, dinero, instalaciones, datos).

Como se señaló con anterioridad la planeación de personal puede ser restringida

o expansiva en su campo de acción. La elaboración de planes de acción pueden abarcar aspectos tales como:

- Planes de acción para cambios o reducciones internas de personal.
- Planes de acción para capacitación y desarrollo de empleados actuales.
- Planes de acción para reclutamiento y selección.
- Planes de acción que incluyan innovaciones tecnológicas.
- Planes de acción que impliquen consideraciones del mercado de trabajo.
- Planes de acción que consideren legislación y reglamentación laboral.

D) EJECUCIÓN.

Una vez formulados los planes de acción el departamento de personal deberá poner en ejecución los planes de acción para alcanzar los objetivos.

Los planes de acción tienen como propósito el cambiar las actividades de planeación de recursos humanos de un campo intangible y conceptual a un campo tangible y operacional; todos los esfuerzos serán inútiles a menos que existan planes de acción concretos y se ejecuten de manera efectiva.

E) CONTROL.

Su propósito consiste en vigilar las fases anteriores del proceso de planeación de personal y proporcionar retroalimentación de los resultados. La retroalimentación puede ser para la dirección superior para que realice ajustes a los eventos no planeados, para el departamento de personal a fin de mantener sus actividades sobre el objetivo fijado y tener una base de datos para hacer mejoras en su pronóstico y planes futuros.

Características de este sistema de control.

Un sistema de control contiene ciertas características, que de acuerdo con H. C. Carlson (Personel/ Control Systems, pp. 2-31) son las siguientes.

- 1) Un conjunto de normas apropiadas.
- 2) Medios para comparar las actividades y los resultados contra estas normas y para determinar las causas de las desviaciones.
- 3) Canales de comunicación a través de los cuales se informa sobre las desviaciones y sus causas y emprender una acción correctiva.

A su vez H. C. Carlson, nos indica en términos generales, el siguiente método de trabajo que puede servir como guía útil:

- **Comparar la verdadera demanda y oferta laboral contra los pronósticos.** Notificar las desviaciones a la dirección superior. Hacer los ajustes necesarios en el reporte de conciliación (de faltantes y sobrantes), objetivos de la planeación del personal y planes de acción.

- **Vigilar las actividades de la ejecución de acuerdo con los planes de acción.** Cuando no se cumpla con los programas que no son introducidos a tiempo, acudir con los responsables para determinar las razones y, si aún es apropiado, iniciar la ejecución de éstos.

- **Vigilar la actividad y los resultados del programa de acuerdo con los objetivos.** Investigar las causas de las desviaciones. Proporcionar retroalimentación a quienes están a cargo de la administración del programa y retener información como insumo básico para la siguiente ronda de pronósticos y programación. Se han sugerido varios indicadores potenciales para ayudar a este aspecto de control, éste incluye:

a) *Indices de productividad.*

b) *Costos laborales.*

c) *Conteos de personal por categoría de puestos.*

d) *Vacantes (de acuerdo con los niveles autorizados de dotación). }*

e) *Tasas de reclutamiento y contratación.*

f) *Tiempo necesario para llevar vacantes.*

g) *Tasas de transferencias y promociones.*

h) *Resultados de las encuestas de actitud.*

- **Vigilar los costos del programa de acuerdo con los presupuestos.** Proporcionar retroalimentación a los gerentes del programa. Retener los datos para ayudar en las futuras selecciones de programación.

Es conveniente visualizar el control como un proceso que no debe realizarse como una fase final, sino que debe realizarse de una manera continua.