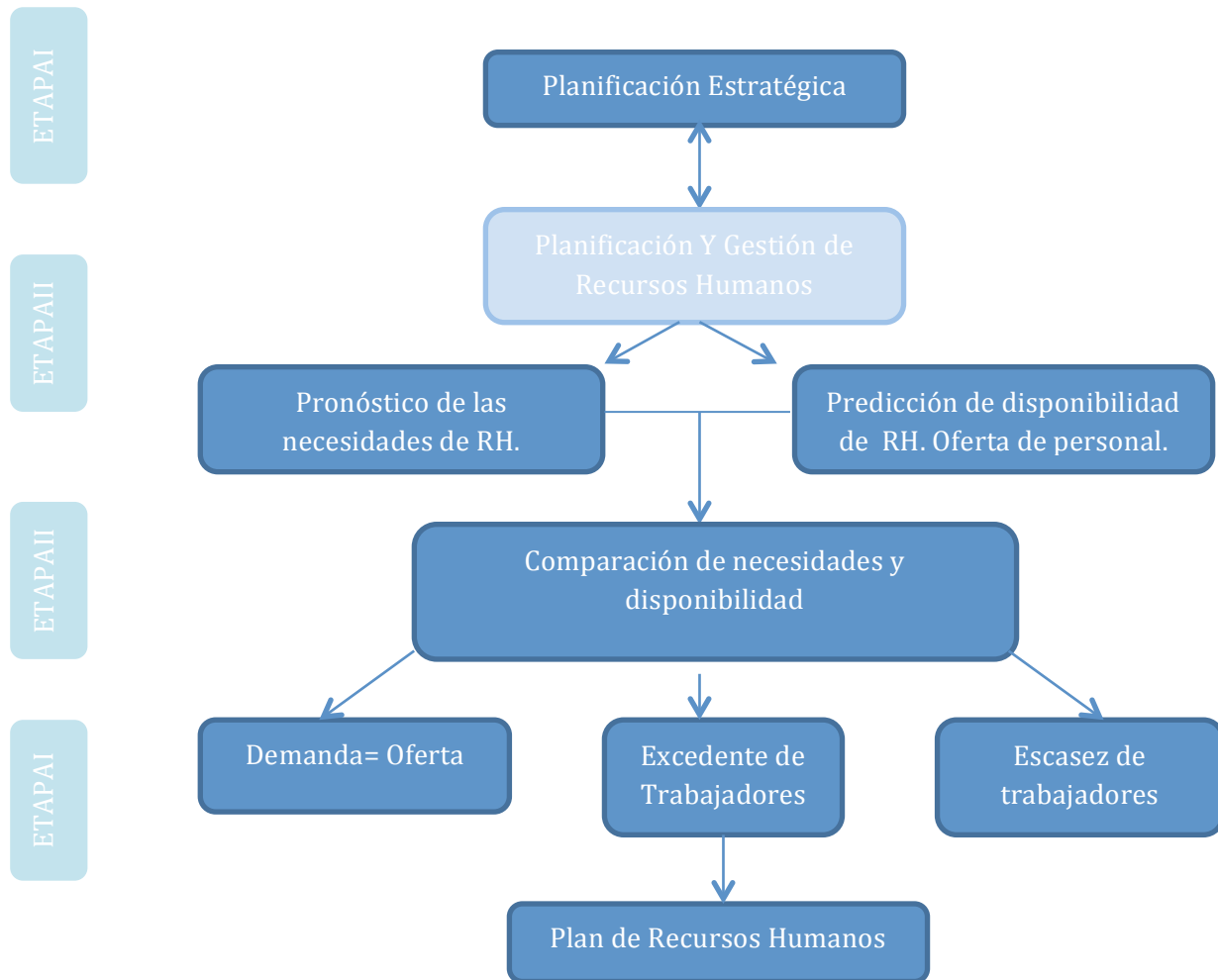


Pasos del Proceso de Planeación de Recursos Humanos

La planeación de recursos humanos responde a cambios o reducciones internas de personal así como el cambio en las innovaciones tecnológicas, condiciones del mercado de trabajo, legislación laboral, entre otras. Razones por lo cual, la planeación de personal es un proceso continuo y amplio.



Pasos del Proceso de Planeación de Recursos Humanos



Cuadro 1.2 Rodríguez Diana (2015)

Pasos del Proceso de Planeación de Recursos Humanos

ETAPA I

- Inicio del proceso con la fijación de objetivos.
- Detección de las necesidades a corto plazo.
- Informal y subjetiva.

ETAPA II

- Análisis de la situación laboral actual (oferta y demanda).
- El Presupuesto empieza a incluir necesidades de recursos humanos a futuro.
- Se empieza a formalizar el proceso.

ETAPA III

- Análisis del ajuste entre las necesidades y las disponibilidades de recursos humanos.
- Se formaliza el análisis de tendencias sociales: profesionales, demográficas, culturales...
- Recursos humanos empieza a apoyar la toma de decisiones, detectando necesidades periódicas o predecibles.

ETAPA IV

- Elaboración de planes tanto a nivel funcional como estratégico para cubrir las necesidades del personal.
- Se formalizan modelos de acción: qué hacer en qué circunstancias.
- Se establecen planes de contratación o despidos a largo plazo.
- Se planea el curso de acción a varios años.

Pasos del Proceso de Planeación de Recursos Humanos

Proceso de planeación y gestión de recursos humanos

Reclutamiento y selección de personal: proceso que consiste en atraer personas en forma oportuna, en número suficiente y con las competencias adecuadas, así como alentarlos a solicitar empleo en una organización.

Las fuentes de reclutamiento son las fuentes o lugares en los cuales se pueden obtener candidatos potenciales para un puesto de trabajo específico. Pueden ser internas (el personal capacitado es buscado dentro de la misma organización, promociones, transferencias o reclasificación para llenar las vacantes de otros puestos). O pueden ser externas, que se refiere a cuando la empresa busca personal capacitado más allá de sus fronteras mediante: anuncios, agencias de empleo, reclutadores, ferias de empleo, outsourcing, entre otras. Por lo general las fuentes externas son utilizadas para encontrar diversidad en la fuerza laboral o cuando dentro de la organización no existe el personal requerido.

También existe la **reducción de personal**, que surge cuando el proceso de planificación indica un exceso de personal, se realiza este procedimiento que conlleva: despidos, reducción de horas, jubilación anticipada, contratación restringida.

La selección de personal es el proceso que consiste en elegir entre un grupo de solicitantes, provenientes del reclutamiento, a la persona más adecuada para un puesto y organización en particular. Algunas de las herramientas de selección son: entrevista, revisión de solicitudes, revisión de currículum, pruebas de selección, pruebas de empleo: psicométricas, psicotécnicas, muestreo de trabajo, trabajo en equipo, grafológicas, entre otras.

Pasos del Proceso de Planeación de Recursos Humanos

Una vez seleccionado un candidato competente para un puesto de trabajo, es necesario un período de **orientación** que facilite su integración en los valores y estrategias de la empresa.

Formación, capacitación, desarrollo y evaluación de personal :son acciones de impartir al personal los conocimientos y habilidades necesarios para el desempeño de sus actividades diarias. Por ejemplo: rotación de puestos, coaching, mentoring, programas para el aula, capacitación de aprendices, entre otros.

La **evaluación**: es el seguimiento del **desempeño** del personal, es recomendable evaluar el desempeño ante cada cambio o innovación. Por lo general se establece un perfil del puesto de trabajo para facilitar la evaluación del personal y así comparar si el personal cumple con las características para desarrollar esa labor.

Prestaciones, Compensaciones y Seguridad: para el desarrollo profesional es necesario establecer políticas claras y justas como remuneraciones al trabajo y a las mejoras dentro de la empresa, en función de las competencias laborales. Por ejemplo: compensaciones, incentivos, utilidades, seguridad social, entre otros.

Conservación y Mantenimiento de las relaciones con el personal: explora las relaciones de la organización con el personal, comprende la motivación, el ambiente laboral, la satisfacción laboral, relaciones con los sindicatos y la resolución de conflictos dentro de la organización. Por ejemplo: otorgar retribuciones económicas, reconocer logros o aportaciones, ofrecer un buen clima laboral, formación o promoción de carrera.

Pasos del Proceso de Planeación de Recursos Humanos

Al conocer más a fondo el potencial del personal actual, el departamento puede planificar el reclutamiento, la capacitación y la planeación de las carreras profesionales de manera más efectiva. Este procedimiento puede ayudar al departamento de personal a identificar personas con claro potencial de desarrollo.

Ventajas de la planificación de recursos humanos: algunas de las ventajas directas e indirectas para la organización al realizar correctamente la planificación y gestión de los recursos humanos son:

- Información relevante para implantar programas de capacitación y desarrollo
- Permite una mejor identificación y selección de talento
- Conduce a una valuación estratégica de sueldos
- Lleva a la disminución de costos de rotación
- Facilita el uso del capital humano.
- Se logran economías de escala en las contrataciones de personal.
- Se enriquece la base de datos de capital humano, lo cual permite apoyar a distintas áreas de la empresa.

Pasos del Proceso de Planeación de Recursos Humanos

- Comunicación explícita de los objetivos de la empresa.
- Crear Lazos Comunes.
- Estimulación del pensamiento crítico.
- Fomento a la conducta proactiva, en lugar de reactiva.
- Identificación de las diferencias existentes entre la situación actual de la empresa y a la que se quiere llegar.
- Identificación de las limitaciones y oportunidades de RH.
- Participación de los directores de línea en el proceso de planificación estratégica

Comunicación explícita de los objetivos de la empresa: la gestión de recursos humanos, ayuda a las organizaciones a desarrollar una serie de objetivos estratégicos dirigidos a utilizar de la mejor forma posible las habilidades especiales y su saber hacer.

Crear lazos comunes: un plan estratégico de recursos humanos bien desarrollado, con un compromiso en todos los niveles, ayuda a la organización a crear una escala de valores y expectativas compartidas.

Estimulación del pensamiento crítico: los supuestos que se utilizan para tomar decisiones conducirán al éxito si se adecuan al entorno en el que se desenvuelve la empresa. Sin embargo, pueden surgir serios problemas cuando estos supuestos no se mantienen.

Pasos del Proceso de Planeación de Recursos Humanos

Fomento a la conducta proactiva, en lugar de reactiva: ser proactivo significa mirar hacia adelante, desarrollar la proyección del lugar en el que la organización quiere estar y determinar cómo utilizar los recursos humanos para llegar hasta ahí. Ser reactivo significa responder a los problemas según se van presentando, lo cual dificulta alcanzar los objetivos y la pérdida de rumbo a largo plazo.

Identificación de las diferencias existentes entre la situación actual de la empresa y a la que se quiere llegar: la PRH ayuda a que la organización perciba la diferencia entre “donde se encuentra actualmente” y “a dónde quiere llegar”. Forzando a los directivos a pensar en el futuro, razón por la cual la planeación de recursos humanos sirve de catalizador del cambio y motiva al personal con el objetivo de conseguir o fortificar un lugar competitivo en el futuro.

Identificación de las limitaciones y oportunidades de RH: los RH desempeñan un papel importante en el posible éxito o fracaso de cualquier plan estratégico empresarial.

Participación de los directores de línea en el proceso de planificación estratégica: es necesario que todos los directivos se impliquen activamente en el proceso de planeación y gestión de recursos humanos.

Pasos del Proceso de Planeación de Recursos Humanos

Requerimientos de la Planificación de recursos humanos

Con la implementación de estrategias de planeación y gestión de recursos humanos, se pueden crear ventajas competitivas para la organización, algunos de los requerimientos para que estas funcionen son:

- Afrontar el entorno en el que opera la empresa.
- Combinar estrategias deliberadas con las emergentes.
- Compromiso de la gerencia con las políticas de recursos humanos.
- Desarrollar las estrategias basadas en las características de la empresa
- Estar abiertos al cambio.
- Evitar la excesiva concentración en problemas cotidianos.
- Reforzar la estrategia global de la empresa.
- Tener planes de acción

Pasos del Proceso de Planeación de Recursos Humanos

Las organizaciones están en constante movimiento y cambio, razones por las cuales las organizaciones deben planear diferentes alternativas para crear un sistema de planeación y gestión de los recursos humanos, algunas de ellas son las siguientes:

- **Flujo de trabajo:** es la forma de organizar las tareas para alcanzar los objetivos en cuanto a producción o servicios.

Debe de incluir las siguientes características:

- o Eficacia: conseguir que el trabajo se haga con el mínimo costo.
- o Innovación: creativo, búsqueda de nuevas formas de hacer las cosas.
- o Control: establecer procedimientos predeterminados.
- o Descripción explícita del puesto de trabajo: los procesos, los objetivos, el perfil, los horarios, entre otros deben estar bien establecidos.
- **Contratación:** abarca las actividades diseñadas para asegurar que el capital humano se encuentra en el lugar adecuado y en el momento oportuno. Existen diferentes estrategias de reclutamiento, selección y socialización de empleados, depende de cada organización cual utilizar. Por ejemplo:
 - o Reclutamiento interno / ascenso interno.
 - o Contratación externa.
 - o Encomendar a los supervisores inmediatos la toma de decisiones de contratación.
 - o Preocuparse por la adaptación del aspirante a la empresa o contratar un mejor individuo sin tener en cuenta consideraciones personales.

Pasos del Proceso de Planeación de Recursos Humanos

- Contratar y socializar a nuevos recursos humanos de manera informal o elegir un sistema formal y sistemático para la contratación y socialización.

- **Cese de trabajadores:** sucede cuando un empleado deja la empresa, tanto voluntaria como involuntariamente. Algunas opciones estratégicas de que dispone la empresa para resolver el cese de los empleados son:
 - Comprometerse a recontratar a los empleados despedidos en el caso de que las condiciones mejoren.
 - Imponer una congelación de contratación para evitar el despido de empleados.
 - Proporcionar un apoyo continuo a los empleados cesados.
 - Utilizar retiros voluntarios.

- **Evaluación y rendimiento:** los altos ejecutivos deben de evaluar las tareas asignadas del capital humano y su rendimiento. Algunas estrategias son:
 - Desarrollar un *sistema de evaluación* que se adapte a las necesidades de diferentes grupos de empleados.
 - *Diseño de un sistema de evaluación*, teniendo en cuenta diferentes objetivos y que promueva la participación activa de grupos de capital humano.
 - *Uso de la información* procedente de evaluaciones, como herramienta de desarrollo que ayude al personal a mejorar su rendimiento.

Pasos del Proceso de Planeación de Recursos Humanos

- **Formación y desarrollo de la carrera profesional:** diseño de actividades para ayudar a la organización a satisfacer sus necesidades en cuanto a conocimiento y habilidades, y de la mano ayudar a los empleados a ser conscientes de su máximo potencial. Por ejemplo:
 - Decidir si la formación es individual o grupal.
 - Disponer si los conocimientos requeridos se imparten en el puesto de trabajo o no.
 - Decidir si se le dará mayor importancia a una formación específica o una formación general en el área de trabajo.
 - Disponer si se contrata personal capacitado por fuera de la empresa.
- **Retribuciones:** son el pago que el capital humano recibe a cambio de su trabajo. Algunas de las estrategias de planeación y gestión de recursos humanos que se pueden aplicar son:
 - Centralizar las decisiones en cuanto a las retribuciones en un único lugar o delegar al supervisor o un equipo de trabajo para la toma de decisiones sobre los pagos.
 - Ofrecer un sueldo fijo y un paquete de prestaciones que va variando poco de un año para otro.
 - Pagar en función del puesto que ocupen o en función de sus contribuciones individuales a la organización.
 - Recompensar en función a antigüedad o rendimiento.

Pasos del Proceso de Planeación de Recursos Humanos

- **Derechos de los empleados:** es la relación que existe entre la empresa y los empleados individuales. A continuación se mencionan algunas estrategias sobre las que la empresa tiene que decidir:
 - Utilizar la disciplina como mecanismo de control o fomentar proactivamente desde el inicio una conducta adecuada.
 - Desarrollar políticas de protección a los intereses de la organización o en la protección de los empleados.
 - Basarse en normas éticas informales o desarrollar normas explícitas y procedimientos.
- **Relaciones laborales:** es la interacción entre trabajadores, tanto empleados individuales como representados por los sindicatos y la empresa. Algunas estrategias son:
 - Canales de comunicación descendente, es decir, de los directores a los subordinados o fomentar la retroalimentación ascendente.
 - Evitar o suprimir activamente la organización sindical o aceptar los sindicatos como representantes de los empleados.
 - Adoptar una postura de enfrentamiento con el personal o responder a sus necesidades.
- **Gestión Internacional:** Las organizaciones que trabajan más allá de las fronteras de su país se ven obligadas a optar por una serie de estrategias de recursos humanos desde el punto de vista global; algunas de ellas son:
 - Creación de una cultura común organizacional para reducir diferencias culturales.
 - Movimiento de personal para gestionar filiales o contratar a personas del país para gestionarlas.
 - Políticas de la organización para todas las filiales o descentralizar su elaboración para que cada oficina pueda desarrollar sus propias políticas.

Pasos del Proceso de Planeación de Recursos Humanos

Referencia:

Werther W., D. K. (2008). Administración de recursos humanos. El Capital humano de las empresas (6ª edición ed.). México, DF: Mc Graw Hill.