

**TEMA 3**  
**PLANIFICACIÓN DE LOS RECURSOS**  
**HUMANOS**

# El objeto de la planificación de recursos humanos

- Proceso o conjunto de decisiones que toma una empresa para asegurarse de que dispone del personal necesario, en el momento necesario, para poder desempeñar las tareas requeridas para para obtener un nivel determinado de bienes o servicios en el futuro
- Decisiones:
  - Volumen, cualificación y la actividad del personal disponible en el futuro
  - Volumen y características de los RH necesarios para hacer frente a la actividad empresarial
  - Actividades para conseguir en el mercado de trabajo los RH necesarios
  - Tipo de trabajadores que necesitarán formación
  - Gastos necesarios para desarrollar todos los planes anteriores

# El objeto de la planificación de recursos humanos

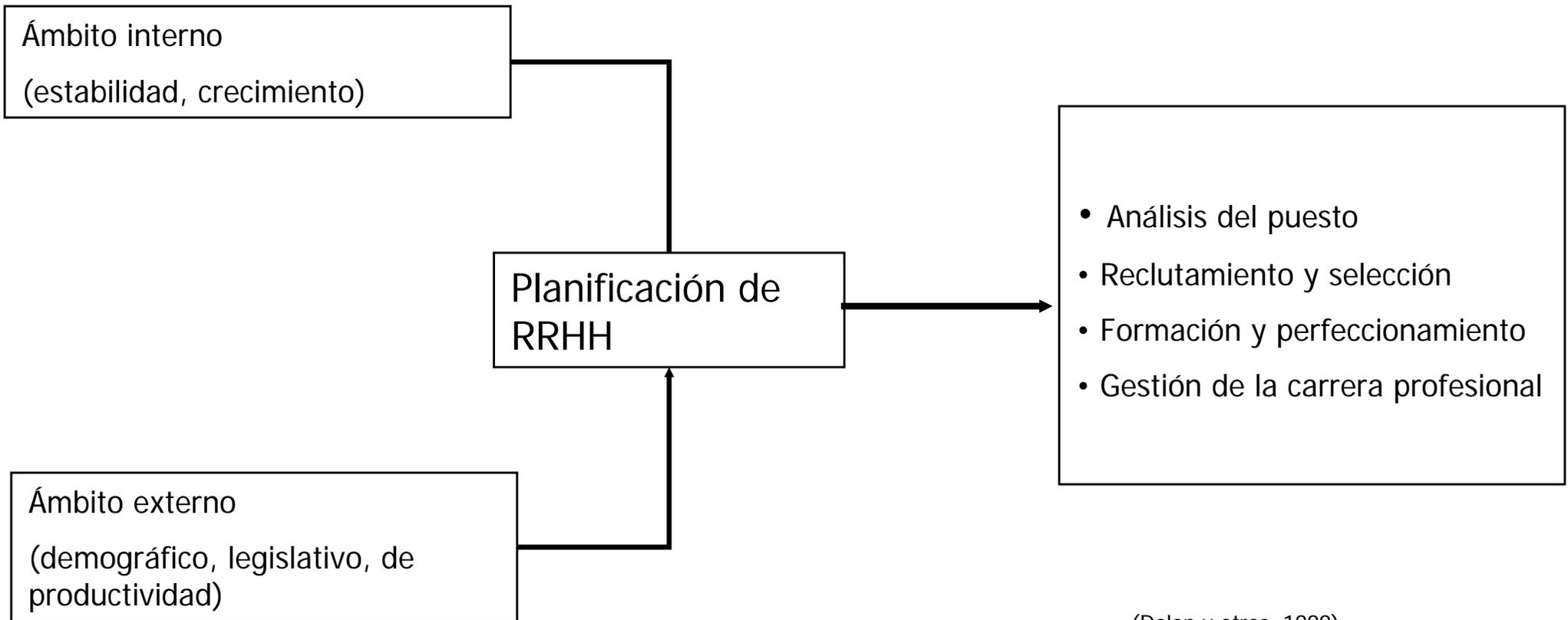
- **La PLANIFICACIÓN DE RRHH TIENE UNA DOBLE VERTIENTE:**
  - **Cuantitativa:** predecir la cantidad de individuos necesarios para el período considerado
  - **Cualitativa:** perfil preciso de los individuos, es decir, con el conjunto de capacidades, habilidades y actitudes necesarias
- **LOS CAMBIOS EN LAS NECESIDADES CUALITATIVAS Y CUANTITATIVAS DE PERSONAL tienen su origen en variables internas y externas:**
  - **Factores del entorno:** situación económica, cambios sociales, políticos, legales, innovaciones tecnológicas, competencia
  - **Factores internos:** decisiones internas (planes estratégicos, nueva organización del trabajo, presupuestos, pronósticos de ventas y de producción, nuevos proyectos) y cambios en la fuerza de trabajo (jubilaciones, despidos inesperados, licencias, traslados)

# El objeto de la planificación de recursos humanos

- INFLUENCIAS DE LA PLANIFICACIÓN DE RRHH:
  - Análisis del puesto de trabajo
  - Reclutamiento y selección
  - Formación y perfeccionamiento
  - Gestión de la carrera profesional

(Dolan y otros, 1999)

# El objeto de la planificación de recursos humanos



(Dolan y otros, 1999)

# Tipos de planificación de recursos humanos

## ■ PLANIFICACIÓN EN SENTIDO AMPLIO vs. PLANIFICACIÓN EN SENTIDO ESTRICTO.

-En sentido amplio: conjunto de planes generales de RRHH a LP sin que estén supeditados a ninguna estrategia de Dirección de RRHH

-En sentido estricto: conjunto de planes de acción de RRHH con los que se trata de convertir en acciones concretas las directrices de una estrategia de Dirección de RRHH

## ■ PLANIFICACIÓN CUANTITATIVA vs. PLANIFICACIÓN CUALITATIVA.

-Cuantitativa: planificación de efectivos, tomando decisiones en base a cifras totales y parciales de empleados

-Cualitativa: valoración de la intervención sobre aspectos cualitativos de la estructura humana

(Herrera, 2001)

# Tipos de planificación de recursos humanos

## ■ PLANIFICACIÓN REACTIVA vs. PLANIFICACIÓN PROACTIVA.

- Reactiva: el objetivo con el que se plantea la Planificación de RRHH es el de resolver algún problema puntual, restituir la situación de partida cuando se ha visto alterada por algún acontecimiento (ej: planes de sucesiones, planes de sustituciones...)
- Proactiva: se trata de construir una estructura humana que desarrolle la actual, que la mejore dotando a la empresa de unas capacidades cada vez mayores en base a los planes de RRHH propuestos

# Tipos de planificación de recursos humanos

## Métodos cuantitativos

<b>Método</b>	<b>Descripción</b>	<b>Ventajas</b>	<b>Inconvenientes</b>
Media móviles	Media de la demanda de RH de períodos recientes que se proyectan hacia el futuro	-Simplicidad -Fácil disponibilidad de datos	-Pueden ser ignorados patrones estacionales o cíclicos -Se basa en datos del pasado
Suavización exponencial	Al hacer la previsión se pueden variar los pesos de la demanda de RH asignada a diversos momentos de tiempo pasados	-Puede tener en cuenta factores que se ignoran con el método de media móviles	-Complejidad matemático -La elección de pesos puede ser arbitrario -Datos del pasado
Proyección de tendencias	El número de personas contratadas o requeridas se sitúa en un eje; en el otro eje se sitúa el tiempo.	-Fácil de presentar a los directores -Fácil de preparar por los planificadores de RH	-Estimaciones aproximadas -Se basa en datos del pasado
Regresión	Formulación matemática que relaciona el personal necesario con diferentes variables (por ejemplo producción)	-Pueden incorporarse muchas variables -Utilización eficaz de todos los datos disponibles	-Complejidad matemática -Requiere muestras amplias -Datos del pasado
Programación lineal	Calcula el nivel de contratación requerido que se ajusta a los niveles deseados de producción, sujeto a restricciones por ejemplo de presupuesto	-Calcula lo que debería ser en el futuro	-Escepticismo ante metodologías altamente sofisticadas -Se deben hacer numerosos supuestos

# Tipos de planificación de recursos humanos

## Métodos cuantitativos

<b>Método</b>	<b>Descripción</b>	<b>Ventajas</b>	<b>Inconvenientes</b>
<b>Simulaciones</b>	-Utiliza escenarios para probar el efecto de diferentes políticas de personal	Útil para considerar programas alternativos de RH	Precisión variable
<b>Matrices de probabilidad</b>	-Define “estados” dentro de la empresa, tales como niveles de estrategia o evaluaciones de resultados	-Ayuda a identificar los patrones de las carreras profesionales -Ayuda a analizar el movimiento de personal. Requiere una cierta sofisticación matemática	Precisión variable

# Tipos de planificación de recursos humanos

## Métodos cualitativos

<b>Método</b>	<b>Descripción</b>	<b>Ventajas</b>	<b>Inconvenientes</b>
Técnica Delphi	Un grupo de expertos se intercambian en diferentes ocasiones estimaciones de demanda o de oferta de RH. La retroalimentación de los otros expertos se utiliza por cada uno para afinar su estimación independiente	Implica responsables claves en el proceso Puede centrarse en lo que se espera o se desea para el futuro No está ligado al pasado	Muy subjetivo Puede que los datos objetivos no se utilicen eficazmente al hacer los juicios
Técnica del grupo nominal	Un pequeño grupo de expertos se reúnen cara a cara. Siguiendo un procedimiento que incluye debates en grupo y cálculos individuales, el grupo alcanza un juicio referido a la futura oferta o demanda de RH	Igual a las de la técnica Delphi Los debates en grupo pueden facilitar el intercambio de ideas y una mayor aceptación de los resultados por los participantes	Igual a las de la técnica Delphi La presión del grupo puede llevar a cálculos menos precisos que los que se podrían haber obtenido por otras formas

# El proceso de planificación de recursos humanos

- **Fase de análisis:** obtener información sobre la estructura organizativa, composición de la fuerza de trabajo, políticas y estrategias...
- **Fase de previsión:**
  - Previsión de la demanda cuantitativa y cualitativa: cuántos trabajadores y de qué tipo necesitará la empresa en el futuro
  - Previsión de la oferta cuantitativa y cualitativa: trabajadores disponibles
  - Comparación de ambas previsiones: se obtendrá las necesidades netas de personal

(Aguirre, 2000; Dolan y otros, 1999)

# El proceso de planificación de recursos humanos

- **Fase de programación:** diseño de programas de acción concretos...
  - Demanda > Oferta prevista: la empresa necesitará aumentar su plantilla y/o conocimientos.
    - \*Trabajadores existentes: planes de formación, planes de sucesión
    - \* Para obtener nuevos trabajadores: contratar personal temporal, subcontratar parte del trabajo en otras empresas
  - Oferta > Demanda prevista: en el futuro la empresa dispondrá de más trabajadores de los que necesitará
    - \*Recortes salariales, reducción de horas extraordinarias, jubilaciones anticipadas...
  - Demanda=Oferta prevista: dispondrá en el futuro de los trabajadores necesarias para hacer frente a la actividad pronosticada
    - \*Planes de sucesión por ascensos profesionales, traslados internos para una asignación más eficiente, programas de formación...
- **Fase de ejecución o realización:** se ponen en marcha las acciones programadas
- **Fase de control:** seguimiento de las acciones para analizar las desviaciones

# Bibliografía

- Aguirre de Mena, J. M. (2000): Dirección y Gestión de Personal. Pirámide, Madrid.
- Dolan, Schuler y Valle (1999): *La Gestión de los Recursos Humanos*. McGraw-Hill, Cap. 3
- Gómez Mejía, L.R., Balkin, O.B. y Cardy, R.L. (2001): *Gestión de recursos Humanos*. Prentice Hall, cap. 5, pp. 172-177.
- Herrera, J. (2001). *Dirección de recursos humanos. Un enfoque de Administración de Empresas*. ACDE Ediciones. Valencia, **Cap. 3**