

## TEMA 3: PLANIFICACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

1. Concepto de planificación de RRHH
2. Etapas de la planificación de RRHH
3. Objetivos de la planificación de RRHH
4. Bibliografía

### 1. CONCEPTO DE PLANIFICACIÓN DE RRHH

Según Werther y Davis (1990), la Planificación de Recursos Humanos es una función para determinar de forma sistemática la provisión y demanda de empleados que una organización necesitará en un futuro más o menos próximo.

En concreto la PRH debe diseñarse para disponer del tipo y número de personas que se necesitarán de ahora en adelante a unos costes aceptables de manera que contribuyan al logro de objetivos organizativos. Con esta información relativa al número y tipo de empleados que serán necesarios, el departamento de Recursos Humanos puede planificar sus decisiones (García-Tenorio *et al.*, 2005).

Noe, Hollenbeck, Gerhart y Wright (1994) consideran que la PRH, como guía general de la política social de la empresa, incide en la adquisición, evaluación, desarrollo y compensación de las personas que forman o formarán parte de la misma.

En el primer caso, la planificación se presenta como una planificación de plantillas, es decir, desde un enfoque cuantitativo. En este caso, la PRH consiste en un conjunto de tareas diseñadas para asegurar que el número de personas apropiadas está en el lugar adecuado y en el momento preciso para poder desempeñar una determinada labor. En el segundo caso, la definición de PRH se presenta desde un enfoque cualitativo, viendo la influencia del resto de políticas de Recursos Humanos (García-Tenorio *et al.*, 2005).

De esta forma, la PRH es un proceso complejo que abarca los siguientes planes (Aguirre *et al.*, 2008):

1. **Previsión de las necesidades cuantitativas de personal** de la empresa, es decir, el número de personas que la empresa necesitará para hacer frente al nivel de actividad previsto.
2. **Previsión de las necesidades cualitativas de personal:** se refiere a las características de los trabajadores necesarias para hacer frente a la actividad prevista: qué cualificación, para qué trabajos, en qué departamento...

**3. Planificación del reclutamiento y selección**, las actividades necesarias para conseguir en el mercado de trabajo los RRHH necesarios, es decir, cuántos colaboradores podremos conseguir del mercado de trabajo y cuántos procederán del ámbito interno de la empresa.

**4. Planificación de la formación**, el tipo de trabajadores que necesitarán formación, es decir, qué trabajadores y de qué categorías podrán ser formados, con qué medios, en qué actividades y para qué departamentos.

**5. Plan de carreras profesionales**, los trabajadores susceptibles de promocionarse.

**6. Planificación de la retribución...**

De este modo, se comprueba que la planificación de personal es mucho más que la planificación de plantillas.

## **2. ETAPAS DE LA PLANIFICACIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

El proceso de planificación de recursos humanos consta de cinco fases (Barranco, 1993):

### **1. Fase de análisis de la situación laboral actual.**

La planificación de RRHH comienza por un análisis de la empresa y de su entorno.

En relación al entorno, se hace un análisis general, a nivel económico, social, tecnológico, legal... y un análisis específico, de la competencia, clientes, etc. En cuanto al análisis de la empresa a nivel interno, se trata de obtener información general sobre su estructura organizativa, composición de la fuerza de trabajo, políticas y estrategias, etc. Para ello se analizarán documentos como el organigrama de la empresa, el inventario de puestos de trabajo, la descripción de puestos, profesiogramas, ratios sobre la plantilla (absentismo, rotación, antigüedad, etc.).

### **2. Fase de previsión**

Se intenta pronosticar cómo será la empresa en el futuro, los cambios organizativos que se producirán en ella, etc. La futura situación de la empresa afectará a las necesidades cualitativas y cuantitativas de personal, de modo que en esta fase se tratarán de prever tales necesidades (Aguirre *et al.*, 2008):

- **DEMANDA CUANTITATIVA DE PERSONAL**: se refiere al número de personas que la organización **necesitará** para hacer frente al volumen de actividad previsto. Para determinarlas partimos de variables tales como: variaciones del volumen de producción previsto, el grado de tecnificación o mecanización, la duración de la jornada de trabajo...

A) En función de la carga de trabajo o programa de producción previsto.

$$\text{Número de trabajadores} = \frac{\text{Número total horas trabajo necesario}}{\text{Jornada de un empleado}}$$

B) Análisis de la función de consumo del equipo productivo. Cuando no es posible determinar el tiempo de trabajo total necesario para llevar a cabo la producción, nos basamos en el equipo productivo.

- **OFERTA CUANTITATIVA DE PERSONAL:** se refiere al número de trabajadores actuales que permanecerán a disposición de la empresa en el futuro. La previsión de esta oferta se basa en el análisis de la plantilla actual, para adelantarse a su evolución. Estudiando su distribución por edad (para prever posibles jubilaciones), su distribución por sexo, situación familiar, personas que están realizando estudios fuera de la empresa...

- **DEMANDA CUALITATIVA DE PERSONAL:** se refiere al conjunto de conocimientos, capacidades, habilidades (físicas y mentales) y actitudes que deberán tener los trabajadores de la empresa en el futuro, plasmado en el perfil de los trabajadores que serán precisos (donde se detallan la formación básica, formación técnica especializada, etc.).

La información necesaria para establecer ese perfil se obtiene mediante el análisis y descripción de puestos de trabajo y a través de una serie de variables, como por ejemplo las modificaciones en el programa de producción, la tecnología aplicada, los cambios en la organización del trabajo...

- **OFERTA CUALITATIVA DE PERSONAL:** se refiere al conjunto de conocimientos, capacidades, habilidades y actitudes de los recursos humanos de los que dispondrá la empresa en el futuro. Y lo determinarán por un lado, por las cualificaciones y capacidades actuales de los operarios; y por otro, por su evolución previsible. Una herramienta muy útil para determinar el potencial cualitativo del personal de una empresa es el “inventario de habilidades”, que reúnen información sobre los trabajadores: datos personales, cualificación general (educación, experiencia, formación), cualificaciones especiales, capacidad del individuo (resultados sobre pruebas psicológicas), preferencias del individuo (respecto a tipo de empleo u otros intereses). Con toda esta información se puede evaluar con rapidez las capacidades disponibles por la organización y su potencial, siendo útil para diseñar planes de formación, promoción, selección, movilidad interna...

Ahora se procede a comparar la demanda y la oferta a nivel cualitativo y cuantitativo para detectar las necesidades cualitativas y cuantitativas.

**3. Fase de programación**, es decir, estudio de los desajustes existentes entre oferta y demanda personal. Qué se desea hacer, cómo y cuándo hacerlo, quién será el encargado y qué recursos van a ser necesarios para su puesta en marcha.

- *Demanda mayor que la oferta*, significa que la empresa necesitará aumentar su plantilla o conocimientos, ante esta situación, entre las medidas a tomar en relación a los trabajadores disponibles se encuentra la planificación de la formación y planes de sucesión que les permitan ocupar puestos vacantes mediante su ascenso, mientras que para obtener nuevos trabajadores habrá que planificar el reclutamiento externo, contratar personal temporal, aumentar el número de horas extras.

- *Demanda menor que la oferta*, significa que la empresa dispondrá en el futuro de más trabajadores de los que necesitará, en estos casos las empresas tomarán medidas como recortes salariales, eliminación de puestos mediante jubilaciones anticipadas, despidos (en ocasiones la empresa no tiene más remedio que despedir a parte de su plantilla, lo cual suele afectar a los trabajadores con menos antigüedad o a los que tienen contratos temporales), etc.

- *Demanda igual que la oferta*, la empresa dispondrá en el futuro de los trabajadores necesarios para hacer frente a la actividad pronosticada; en estos casos, las decisiones se tomarán para prevenir posibles abandonos o despidos, bajas temporales, etc. Sólo habrá que considerar como sustituciones de cese o transferencias internas y reajustes.

#### **4. Fase de ejecución**

Puesta en práctica de las acciones anteriores, capaces de satisfacer las necesidades cualitativas y cuantitativas previstas.

#### **5. Fase de control**

Seguimiento sobre el desarrollo de las acciones anteriores con objeto de percibir y analizar las desviaciones que se produzcan, de modo que sirva para mejorar los posteriores planes.

### **3. OBJETIVOS DE LA PLANIFICACIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

Según Mello (2002), los objetivos de la Planificación de Recursos Humanos son cinco:

1. *Prevenir el déficit y superávit de personal.* Con la PRH la empresa se asegura un número suficiente de personas para conseguir las metas deseadas.
2. *Asegurar que la organización cuenta con los empleados correctos, con las habilidades adecuadas, en los lugares oportunos y en el momento preciso.* Las empresas deben anticipar el tipo de empleados que van a necesitar en términos de habilidades y características personales para llevar a cabo el reclutamiento en el momento adecuado para poder ser contratados y formados cuando la organización lo necesite.
3. *Asegurar que la organización se adapta a los cambios en el entorno.* El proceso de PRH requiere que los que toman las decisiones consideren una variedad de escenarios teniendo en cuenta los numerosos ámbitos del entorno.
4. *Dotar de sentido y coherencia a todos los sistemas y actividades de recursos humanos.* La PRH da sentido al resto de funciones de recursos humanos y asegura que la organización tenga una visión mucho más sistemática de las actividades de dirección, a través del entendimiento de la interrelación que tienen los sistemas de recursos humanos con el resto de los sistemas organizativos.
5. *Unificar las perspectivas de los directivos de línea y staff.* Aunque la PRH es normalmente iniciada y dirigida por personal de recursos humanos, requiere del apoyo y la cooperación de los directivos de la organización.

### **4. BIBLIOGRAFÍA:**

- Aguirre de Mena, J.M.; Andrés Reina, M.P.; Rodríguez Rodríguez, J.; Tous Zamora, D. (2008): *Dirección y gestión de personal*. Pirámide, Madrid.
- Barranco, F.J. (1993): *Planificación Estratégica de Recursos Humanos*. Ed. Pirámide, Madrid.
- Calle Durán, M.C.; Ortiz de Urbina Criado, M. (2004): *Fundamentos de Recursos Humanos*. Pearson Educación, Madrid.
- García-Tenorio Ronda, J.; Sabater Sánchez, R.; Aragón Sánchez, A.; Pérez Rodríguez, M.J.; Sánchez Marín, G.; Sánchez Quirós, I.; Sanz Valle, R. (2005): *Fundamentos de Dirección y Gestión de Recursos Humanos*. Thomson. Madrid.

- Mello, J.A. (2002): *Strategic Human Resource Management*. Thomson Learning, Cincinnati, Ohio. Citado por García-Tenorio Ronda, J.; Sabater Sánchez, R.; Aragón Sánchez, A.; Pérez Rodríguez, M.J.; Sánchez Marín, G.; Sánchez Quirós, I.; Sanz Valle, R. (2005): *Fundamentos de Dirección y Gestión de Recursos Humanos*. Thomson. Madrid.
- Noe, R.A.; Hollenbeck, J.R.; Gerhart, B.; Wright, P.M. (1994): *Human resource management; Gaining a competitive advantage*. Austen Press, Homewood.
- Werther, W.B. ; Davis, K. (1990): *Administración de Personal y Recursos Humanos*. McGraw-Hill, México, 3ª edición.