

Tema 3.pdf



apuntesgade



Dirección de Recursos Humanos I



3º Grado en Administración y Dirección de Empresas



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
Universidad de Granada

WUOLAH + BBVA

Hazte **cliente de BBVA y...**
ahórrate 6 meses
de suscripción

BOOM

1/6

Este número es indicativo del riesgo del producto, siendo 1/6 indicativo de menor riesgo y 6/6 de mayor riesgo.

BBVA está adherido al Fondo de Garantía de Depósitos de Entidades de Crédito de España. La cantidad máxima garantizada es de 100.000 euros por la totalidad de los depósitos constituidos en BBVA por persona.

Ahora, si te abres una Cuenta Online en BBVA, te reembolsamos una de estas suscripciones durante 6 meses (hasta 9,99€/mes) al pagarla con tu tarjeta Aqua Débito

NETFLIX

Spotify

HBOmax

Disney+

PlayStation Plus

DAZN

Promoción solo para nuevos clientes de BBVA. Válida hasta el 30/06/2023. Estas empresas no colaboran en la promoción.

Abre tu cuenta



Hazte cliente de BBVA y ... ahórrate 6 meses de suscripción

WUOLAH
+ BBVA

NETFLIX

Spotify

HBOmax

Disney+

PlayStation.Plus

DAZN

Ahora, si te abres una Cuenta Online en BBVA, te reembolsamos una de estas suscripciones durante 6 meses (hasta 9,99€/mes) al pagarla con tu tarjeta Aqua Débito

Promoción solo para nuevos clientes de BBVA. Válida hasta el 30/06/2023. Estas empresas no colaboran en la promoción.

1/6

Este número es indicativo del riesgo del producto, siendo 1/6 indicativo de menor riesgo y 6/6 de mayor riesgo.

BBVA está adherido al Fondo de Garantía de Depósitos de Entidades de Crédito de España. La cantidad máxima garantizada es de 100.000 euros por la totalidad de los depósitos constituidos en BBVA por persona.

Abre tu cuenta



WUOLAH
+ BBVA

Tema 3. La planificación de los recursos humanos

1. La planificación de los recursos humanos

La planificación de los recursos humanos es el proceso de elaboración e implantación de planes y programas por el cual una empresa se asegura el número suficiente de personal, con la cualificación necesaria, en los puestos adecuados y en el tiempo oportuno para hacer las cosas más útiles económicamente.

La planificación de los recursos humanos esta directamente vinculada a la estrategia empresarial y lo que pretende es asegurar que la empresa logre sus planes empresariales en términos de objetivos económicos, de resultados y necesidades de recursos. Los planes deben estar en consonancia con los objetivos estratégicos y operativos de la empresa y ser aplicables tanto a la expansión de proyectos como a su reducción.

Ayuda a desarrollar estructuras organizativas viables y a determinar el número y tipo de empleados necesarios para lograr los objetivos estratégicos. La planificación estratégica de RRHH tiene las siguientes ventajas:

- * Fomentar el comportamiento proactivo frente al reactivo. Desarrollar una visión de a donde quiere ir la empresa y como para ello debe hacer uso de sus RRHH
- * Facilitar a la empresa desarrollar un conjunto de objetivos estratégicos sobre la base de su talento, su saber-hacer
- * Estimular el pensamiento critico y el desarrollo de nuevas iniciativas dentro de un proceso continuo y flexible
- * Ayudar a identificar diferencias entre la posición actual y futura de la empresa, es decir, entre donde estamos y donde queremos estar
- * Fomentar la participación de todos los directivos y crear vínculos comunes que refuercen la cultura organizativa
- * Identificar oportunidades y limitaciones de RRHH
- * Crear vínculos comunes para reforzar la cultura de la organización y fomentar valores como la orientación al cliente, la innovación, el crecimiento rápido y la cooperación

2. Proceso de planificación de los recursos humanos

La planificación de recursos humanos debe ser analizada como un proceso sistemático y como un conjunto de métodos y técnicas. Tiene como objetivo lograr que la plantilla de la organización sea en todo momento, cuantitativa y cualitativamente, la necesaria para conseguir las metas deseadas. Entendida como proceso, la planificación se lleva a cabo a través de las siguientes etapas:

WUOLAH

➤ Etapa I. Inicio del proceso de planificación

Determinar los objetivos específicos que se desean lograr en el área de recursos humanos para iniciar el proceso de planificación identificando la situación laboral deseable. En esta etapa se establece la interrelación necesaria entre la planificación de los recursos humanos y la planificación estratégica de la empresa. La obtención y mantenimiento de ventajas competitivas dependen, en buena medida, de la disponibilidad por parte de la empresa de los recursos humanos suficientes y distintivos para hacer frente a los retos y oportunidades del entorno.

➤ Etapa II. Análisis de la situación laboral actual

Se trata de analizar la situación laboral actual, es decir, de la demanda y de la oferta de personal.

a. DEMANDA DE RECURSOS HUMANOS

Un componente fundamental de la planificación de recursos humanos es la previsión de la cantidad y tipo de personas necesarias para cumplir los objetivos de la organización. Dicha demanda puede estar determinada por múltiples factores, que agruparemos en tres categorías:

1. Factores externos: cambios que ocurren en el entorno de la organización que son difíciles de predecir a corto plazo de evaluar sus efectos a largo plazo
2. Aspectos organizativos: la organización responde a los cambios que percibe del entorno tomando decisiones que modifican sus planes estratégicos y todas aquellas cuestiones asociadas a estos
3. Factores relativos a la fuerza de trabajo: son aspectos que podrían hacer que la demanda de recursos humanos sufra variaciones temporales.

EXTERNOS	ORGANIZATIVOS	LABORALES
<ul style="list-style-type: none">• Económicos• Factores sociales• Tecnológicos• Competitivos	<ul style="list-style-type: none">• Planes estratégicos• Presupuestos• Ventas y producción• Nuevas actividades• Cambios organizativos	<ul style="list-style-type: none">• Jubilaciones• Renuncias• Terminación de contratos• Muertes• Permisos no remunerados

La previsión de la demanda de recursos humanos se puede llevar a cabo siguiendo una gran variedad de Técnicas o Métodos de previsión. Se suelen clasificar en dos enfoques: Cuantitativos: suponen el uso de técnicas estadísticas o matemáticas y suelen ser los enfoques usados por los técnicos o planificadores profesionales

Y los enfoques cualitativos tratan de conciliar los intereses, capacidades y aspiraciones de los empleados individuales con las necesidades actuales y futuras de personal de la organización. El uso combinado de ambos enfoques proporciona una estimación más completa y por tanto mejor para la eficacia de la planificación de recursos humanos



Hazte cliente de BBVA y ... **ahórrate 6 meses** **de suscripción**

Ahora, si te abres una Cuenta Online en BBVA, te reembolsamos una de estas suscripciones durante 6 meses (hasta 9,99€/mes) al pagarla con tu tarjeta Aqua Débito

NETFLIX**HBOmax**[Abre tu cuenta](#)

- 1) Métodos de previsión de la demanda cuantitativos: Son actualmente menos útiles ya que las empresas se enfrentan a entornos muy volátiles, sin embargo, se utilizan con mucha frecuencia. Las limitaciones de estos métodos son que dependen demasiado de datos históricos y de las relaciones entre variables que podrían no mantenerse en el futuro. Métodos:
- + Análisis de tendencias: sirve para pronosticar las necesidades futuras y consiste en realizar un estudio de las necesidades de empleo de la empresa a lo largo de un periodo de tiempo. Se basa en la extrapolación, por lo que es un método sencillo pero que ofrece aproximaciones poco precisas y validas a corto plazo. Además, solo presupone que la demanda de empleo depende del tiempo, pero hay otros factores
 - + Análisis de razón: Permite hacer pronósticos teniendo en cuenta la relación histórica entre dos variables. Se basa en la indexación, que es el método que estima necesidades futuras estableciendo una comparación entre el incremento en los niveles de empleo y un índice determinado. Así se pueden analizar ratios históricas relacionadas con el tamaño de la plantilla para predecir la demanda futura de RRHH. Es muy rígido que presupone una productividad constante
 - + Análisis de regresión: se analiza la demanda futura de RRHH a través de una ecuación que predice la conducta de una variable a partir del conocimiento de otras variables, por lo que genera previsiones de la demanda mas precisas
 - + Diagrama de dispersión: es un método grafico utilizado para encontrar la relación entre dos variables, una que mide la actividad empresarial y la otra que mide el numero de empleados. Si ambos factores están relacionados, los datos tienden a formar una línea recta que permitirá estimar las necesidades de personal a futuro
- 2) Métodos de previsión de la demanda cualitativos: depende de la valoración cualitativa de expertos, entre los que se podría incluir a los altos directivos. Son métodos mas flexibles y permiten incorporar mas factores que los cuantitativos, pero tienen como inconveniente que son subjetivos. Métodos:
- Técnicas de grupo nominal: se reúne cara a cara a un pequeño grupo de expertos para que se discutan de forma abierta y hagan estimaciones de la demanda y de la oferta de recursos humanos. Las discusiones de grupo facilitan el intercambio de ideas, por lo que la aceptación de los resultados es mayor. Sin embargo, la presión del grupo puede hacer que la valoración sea menos precisa de lo esperado
 - Técnica Delphi: un grupo de expertos intercambia varias rondas de estimaciones de la demanda u oferta de recursos humanos, normalmente sin llegar a verse. La información de los demás expertos es utilizada por cada uno de ellos para precisar mas su propia estimación.

Hazte cliente de BBVA y ... ahórrate 6 meses de suscripción

WUOLAH
+ BBVA

NETFLIX

Spotify

HBOmax

Disney+

PlayStation.Plus

DAZN

Ahora, si te abres una Cuenta Online en BBVA, te reembolsamos una de estas suscripciones durante 6 meses (hasta 9,99€/mes) al pagarla con tu tarjeta Aqua Débito

Promoción solo
para nuevos
clientes de
BBVA. Válida
hasta el
30/06/2023.
Estas empresas
no colaboran
en la
promoción.

1/6

Este número es
indicativo del
riesgo del
producto, siendo
1/6 indicativo de
menor riesgo y
6/6 de mayor
riesgo.

BBVA está
adherido al
Fondo de
Garantía de
Depósitos de
Entidades de
Crédito de
España.
La cantidad
máxima
garantizada es
de 100.000 euros
por la totalidad
de los depósitos
constituidos
en BBVA por
persona.

En esta técnica pueden participar las personas que toman las decisiones por lo que se pueden servir para analizar lo que se espera y desea para el futuro. Sin embargo, puede haber problemas para integrar las opiniones de los expertos

- Enfoque ascendente: la dirección de la empresa hace un pronóstico de las necesidades de personal. Todos los niveles de dirección participan en el pronóstico aportando información sobre las necesidades de personal de su nivel teniendo en cuenta las del nivel que le precede, por lo que se puede obtener un pronóstico agregado de las necesidades de personal de toda la organización

b. OFERTA DE RECURSOS HUMANOS

El análisis de la demanda del personal es una de las cuestiones necesarias para poder llevar a cabo la planificación del personal, pero también es necesario conocer y estudiar la oferta de trabajo, es decir, la disponibilidad de trabajadores con la cualificación necesaria para satisfacer la demanda de trabajo de la empresa. De esta forma la determinación de la oferta o disponibilidad de recursos humanos exige el conocimiento tanto del mercado de trabajo interno como del externo

1. La oferta interna de trabajo

La oferta interna de trabajo se compone de los empleados actuales El primer paso para analizar la oferta interna es llevar a cabo una planificación de plantillas que se inicia con la información disponible sobre el numero de personas que actualmente confirman la organización, incluyendo su distribución por puestos de trabajo, por categorías etc.

La estimación de las necesidades de plantilla sigue el siguiente proceso:

- 1) Se establece la plantilla existente al principio del año
- 2) Se analizan las reincorporaciones que se producirán a lo largo del año y las bajas previstas en función de datos históricos como la tasa de rotación, las jubilaciones etc.
- 3) Se comparan los datos de la fase con la plantilla existente al principio del año y se obtiene la diferencia, es decir, la plantilla prevista al final del año
- 4) Las necesidades de plantilla expresadas por los distintos departamentos dan lugar a la plantilla teórica (la que se va a necesitar a lo largo del tiempo considerado, que suele ser un año). Esta plantilla teórica se pone en relación con la prevista a finales de año y se obtienen las necesidades de plantilla, que es lo que va a permitir planificar las acciones que será preciso llevar a cabo como selección, reclutamiento etc.



Abre tu cuenta



WUOLAH
+ BBVA

WUOLAH

Sin embargo, la evaluación de la oferta interna de trabajo no consiste solamente para analizar el numero de empleados, sino que también es necesario conocer su potencial para poder estimar las vacantes que podrían ser ocupadas por los trabajadores actuales de la organización. Para obtener esta información se suelen llevar a cabo las llamadas ``**auditorias de recursos humanos**`` que ofrecen un resumen de habilidades y conocimientos de cada empleado

El análisis de la oferta interna se inicia con la preparación de **organigramas**, es decir, representaciones graficas de todos los puestos de la organización, junto con el numero de ocupantes y las necesidades futuras de personal, mensuales o anuales. Luego se puede completar con el **análisis de Márkov**, que es un método que sirve para pronosticar la disponibilidad de candidatos internos para cubrir puestos de trabajo. Se crea una matriz que muestra las probabilidades de que los empleados que son susceptibles de ascender a un puesto clave estén disponibles cuando llegue el momento. Además de esta información se pueden **elaborar inventarios de recursos humanos**, que tienen por objeto determinar la cualificación y potenciales disponibles, distintos niveles de rendimiento, evolución de la carrera, experiencias profesionales, formación recibida u otros aspectos cualitativos para cada empleado. Con la información obtenida en estos análisis previos se pueden plantear las llamadas **graficas de reemplazo**, que son registros de la empresa que describen el desempeño actual y la posibilidad de ascender que tienen los candidatos internos a puestos de mayor responsabilidad.

La información obtenida en las auditorias de recursos humanos va a permitir plantear la **planificación de la sucesión**, que es el proceso mediante el cual la dirección y el departamento de recursos humanos utilizan la información disponible para tomar decisiones sobre las promociones internas.

2. La oferta externa de trabajo

La organización deberá buscar en el mercado de trabajo externo la persona adecuada para el puesto que se desea cubrir por lo que es necesario que conozca ese mercado. Para ello, tendrá que llevar a cabo un análisis de los factores que pueden tener influencia en la oferta de trabajo, entre las cuales están los cambios demográficos, cambios en los valores sociales, la economía nacional y regional, el nivel de formación/especialización de la fuerza laboral, la demanda de habilidades específicas de los empleados, la movilidad de la población, las formas de contratación o la legislación laboral tanto nacional como internacional.

- Etapa III. Estudio de los desajustes existentes entre oferta y demanda de personal

A partir de la comparación de la oferta y la demanda de recursos humanos se pueden plantear tres situaciones:

1. Que haya defecto en la oferta, o sea, menos trabajadores de los que necesitamos. Para resolver estas situaciones será necesario tomar ciertas medidas, que se expresaran en los planes de recursos humanos
2. Que nos encontremos con exceso de oferta, es decir, mas trabajadores de los necesarios
3. Que la oferta y la demanda coincidan, e cuyo caso solo habrá que considerar aspectos como sustituciones de cese o transferencias internas y reajustes

1. Defecto en la oferta de personal

En el caso de que la empresa necesite de mas efectivos y no se disponga de la oferta interna de personal adecuada o suficiente, la empresa se tendrá que plantear nuevas políticas de personal en materia de reclutamiento, selección, análisis de nuevos puestos y de movimientos internos, para poder lograr la composición de personal necesaria para cada momento o acudir a la subcontratación del trabajo a otras empresas, contratar trabajadores a tiempo parcial o temporal o pagar horas extras a los empleados. Con una visión a largo plazo se pueden llevar a cabo iniciativas de formación con el objetivo de que ellos empleados actuales adquieran los conocimientos, la experiencia, la capacitación y las habilidades necesarias para que puedan promocionar a nuevos puestos en el futuro.

2. Exceso en la oferta de personal

Cuando se observa que la empresa tiene excedente de trabajadores puede poner en practica varias medidas para corregir este desequilibrio. Medidas:

- Limitación de la concentración. No se reemplazan los trabajadores que abandonan la organización, es decir que se amortizan puestos de trabajo.
- La reducción de horas de la jornada laboral. Tiene un mayor efecto sobre los trabajadores que reciben salarios por horas.
- Jubilación anticipada. Se ofrece a algunos d ellos trabajadores la posibilidad de jubilarse antes de la edad legal para ello
- Despidos. Cuando la empresa tiene que despedir a parte de su plantilla. Esto suele afectar mas a los trabajadores con menos antigüedad, o a los que tienen contratos temporales o contratos a tiempo parcial. Una forma de justificar los despidos es llevando a cabo reducciones de tamaño de la organización, con la intención de ser más competitivos.
- Etapa IV. Elaboración de planes de RRHH

Cuando se han analizado las necesidades y disponibilidades de personal, se han planteado las alternativas disponibles de personal, y se han planteado las alternativas disponibles para resolver los desequilibrios, se procede a la elaboración de planes de recursos humanos, que sirven de guía fundamental para tras actuaciones como el reclutamiento y la selección, la planificación de carreras y formación

Hazte cliente de BBVA y ... ahórrate 6 meses de suscripción

WUOLAH
+ BBVA

NETFLIX

Spotify

HBOmax

Disney+

PlayStation.Plus

DAZN

Ahora, si te abres una Cuenta Online en BBVA, te reembolsamos una de estas suscripciones durante 6 meses (hasta 9,99€/mes) al pagarla con tu tarjeta Aqua Débito

Promoción solo
para nuevos
clientes de
BBVA. Válida
hasta el
30/06/2023.
Estas empresas
no colaboran
en la
promoción.

1/6

Este número es
indicativo del
riesgo del
producto, siendo
1/6 indicativo de
menor riesgo y
6/6 de mayor
riesgo.

BBVA está
adherido al
Fondo de
Garantía de
Depósitos de
Entidades de
Crédito de
España.
La cantidad
máxima
garantizada es
de 100.000 euros
por la totalidad
de los depósitos
constituidos
en BBVA por
persona.

Los planes de RRH incluyen los pronósticos que se han llevado a cabo respecto a que se desea hacer, como y cuando hacerlo, quien será el encargado y que recursos van a ser necesarios para su puesta en marcha. Se pueden clasificar por su proyección temporal en planes a largo, medio y corto plazo.

Por último, es esencial el control y la evaluación de los planes de recursos humanos para determinar la efectividad del proceso. Alguno de los criterios posibles para evaluar la PRH son:

- * Nivel de personal existente frente a necesidades establecidas de contratación
- * Niveles de productividad frente a objetivos formulados
- * Programas implantados frente a planes de actuación
- * Resultados logrados frente a los esperados
- * Coste de los programas frente a lo presupuestado
- * Relación beneficio/costes del programa

3. El sistema de información de recursos humanos

Los sistemas de información de recursos humanos son aquellos utilizados para recopilar, registra, almacenar y recuperar datos relativos a los recursos humanos de la organización. Actualmente la mayoría de estos sistemas están informatizados. Dado el alto coste que los recursos humanos tienen para la empresa, la forma de gestionar dicha información puede tener una enorme influencia en los resultados finales de la organización por lo que estas tecnologías están adquiriendo un importante peso en las empresas.

El SIRH debe ofrecer datos concretos sobre múltiples aspectos de los empleados para que facilite al departamento de RRHH el logro de sus objetivos a corto, medio y largo plazo. Estos sistemas de información deben tener capacidad de ofrecer información valida no solo a nivel operativo, sino también a nivel estratégico. Un SIRH contiene un hardware y aplicaciones de software que contribuyen a ayudar a los directivos a tomar decisiones sobre recursos humanos



Abre tu cuenta



WUOLAH
+ BBVA

WUOLAH