

# Planeación y evaluación del capital humano

## OBJETIVOS:

**Objetivo general.** El lector será capaz de elaborar un plan de capital humano y de aplicar indicadores de la gestión de capital humano.

**Objetivos específicos.** Al terminar este capítulo el lector:

- Explicará el concepto de planeación de capital humano.
- Describirá las principales técnicas de planeación de capital humano.
- Analizará la relación entre el plan de capital humano y la gestión por competencias laborales.
- Definirá y aplicará la planeación de carrera.
- Explicará en qué consiste la evaluación de recursos humanos.
- Describirá las principales técnicas de evaluación de capital humano.
- Aplicará indicadores de gestión de recursos humanos a situaciones prácticas.
- Explicará la importancia de los sistemas de información en la administración de capital humano.
- Explicará la importancia de los sistemas de información en la administración de capital humano.

## COMPETENCIAS:

- Desarrollará habilidades para elaborar un plan de capital humano.
- Evaluará y elaborará indicadores de capital humano congruentes con la misión organizacional.

La administración que abarca la planeación del factor humano. En su contexto se han establecido estrategias y direcciones de planeación y evaluación, así como evaluaciones.

### 7.1. PLAN

#### 7.1.1. Co

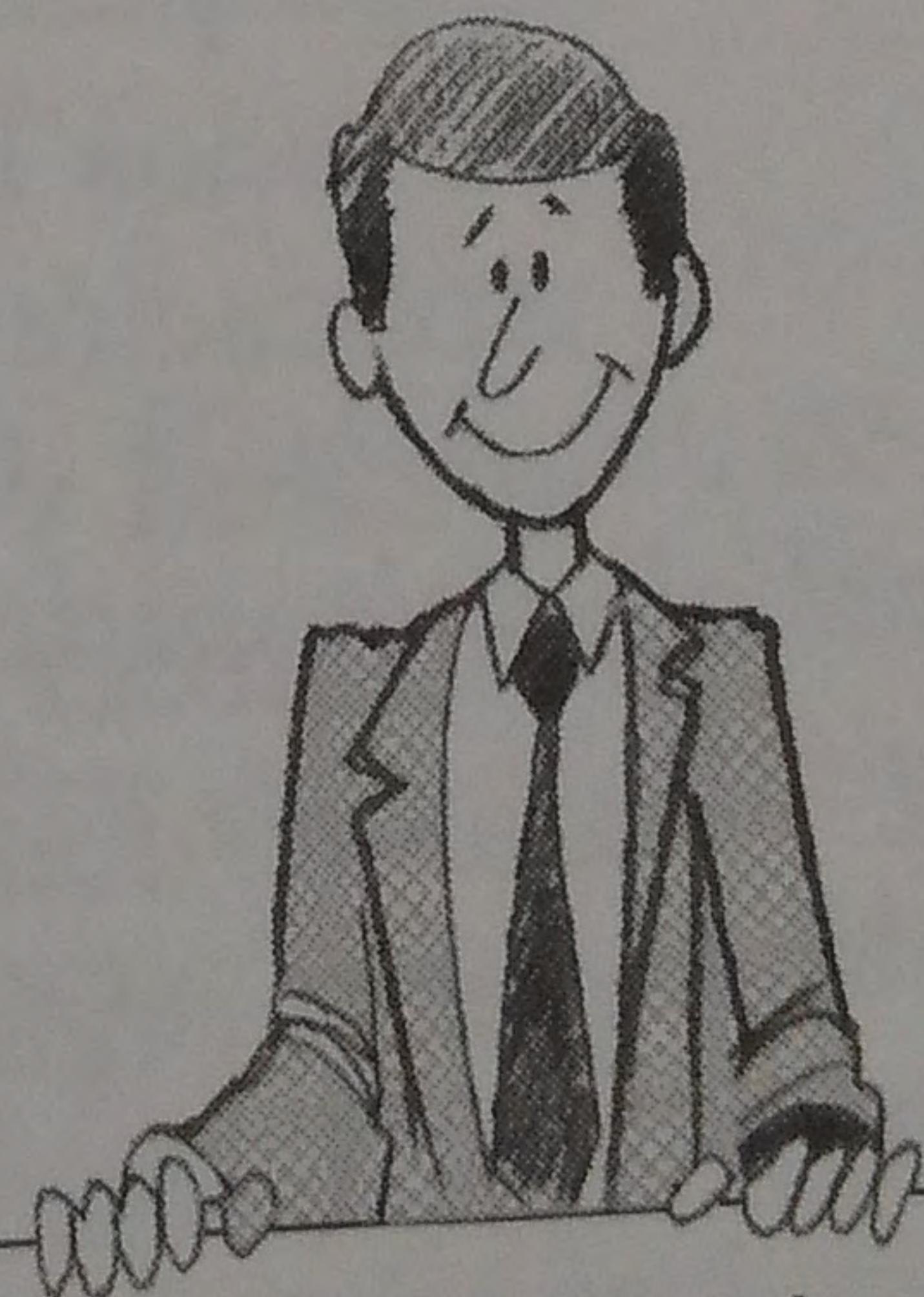
La planeación del cual se evalúan con el fin de organizaciones de talentos de la

# Planeación y evaluación del capital humano

La administración de capital humano incluye un proceso que abarca la planeación, organización, dirección y control del factor humano dentro de la empresa. A lo largo de este texto se han estudiado las funciones inherentes a la organización y dirección del personal. Especial énfasis requieren la planeación y evaluación de este proceso ya que sólo así será posible encaminar adecuadamente los esfuerzos y recursos así como evaluar la eficiencia de los resultados.

## 7.1. PLANEACIÓN DE CAPITAL HUMANO

### 7.1.1. Concepto



La planeación de capital humano es un proceso a través del cual se establecen estrategias y programas en relación con el personal necesario para lograr los objetivos organizacionales. Su finalidad es prever la fuerza laboral y el talento humano necesarios para lograr el plan estratégico de la organización.

Mediante la planeación de personal se determinan las necesidades de la empresa respecto a su capital humano a corto, mediano y largo plazos, para definir qué planta de trabajo se requiere de inmediato y cuál será necesaria de acuerdo con los planes de futuro crecimiento y desarrollo. La planeación de recursos humanos es un proceso continuo y abarca todas las áreas y niveles de la organización, su objetivo es definir cuáles son las necesidades, el perfil y las características del personal para estar en posibilidad de lograr el plan estratégico corporativo.

Cualquier empresa, por pequeña que sea, requiere determinar anticipadamente qué personal va a requerir para desempeñar el trabajo. Las funciones básicas que implica la planeación de recursos humanos son:

- Definición de la misión, objetivos, estrategias, programas y presupuestos del área de recursos humanos.
- Definición de las competencias básicas de la empresa.
- Determinación de la cantidad necesaria de personal, asignándolo a los diversos cargos de la organización de acuerdo con el plan estratégico.
- Diagnóstico y programación de la capacitación y rotación del personal para el desempeño de los puestos.
- Mejoramiento del capital humano a corto, mediano y largo plazos teniendo en cuenta el potencial existente en todos los puestos de la organización.
- Aplicación de estrategias de cambio, con miras a lograr la salud y la excelencia organizacional.
- Establecer estrategias para lograr una planta estable de trabajo con personal altamente satisfecho y comprometido con la organización; optimizar y aprovechar las capacidades, talento, experiencia y conocimiento del personal.

### 7.1.2. Técnicas de planeación de recursos humanos

Existen varias metodologías de planeación de capital humano; algunas son genéricas y abarcan toda la organización,

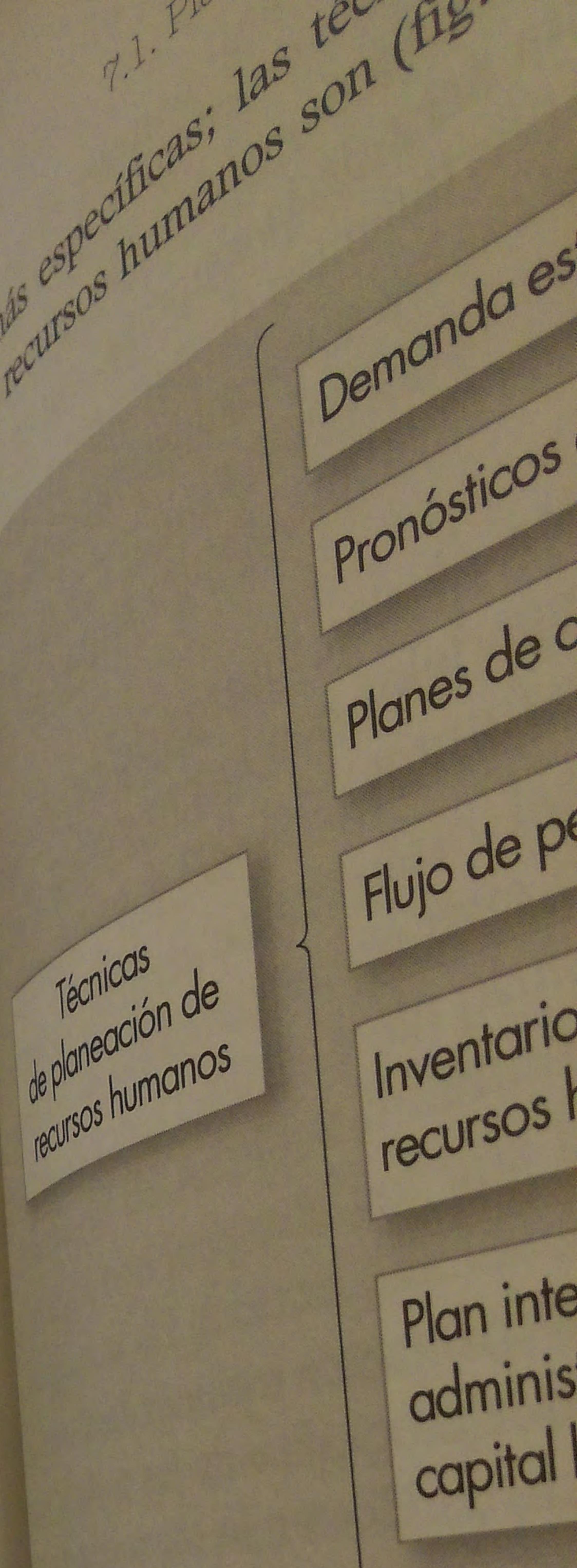


Figura 7.1. Técnicas de planeación

otras son más específicas; las técnicas más usuales de planeación de recursos humanos son (fig. 7.1):

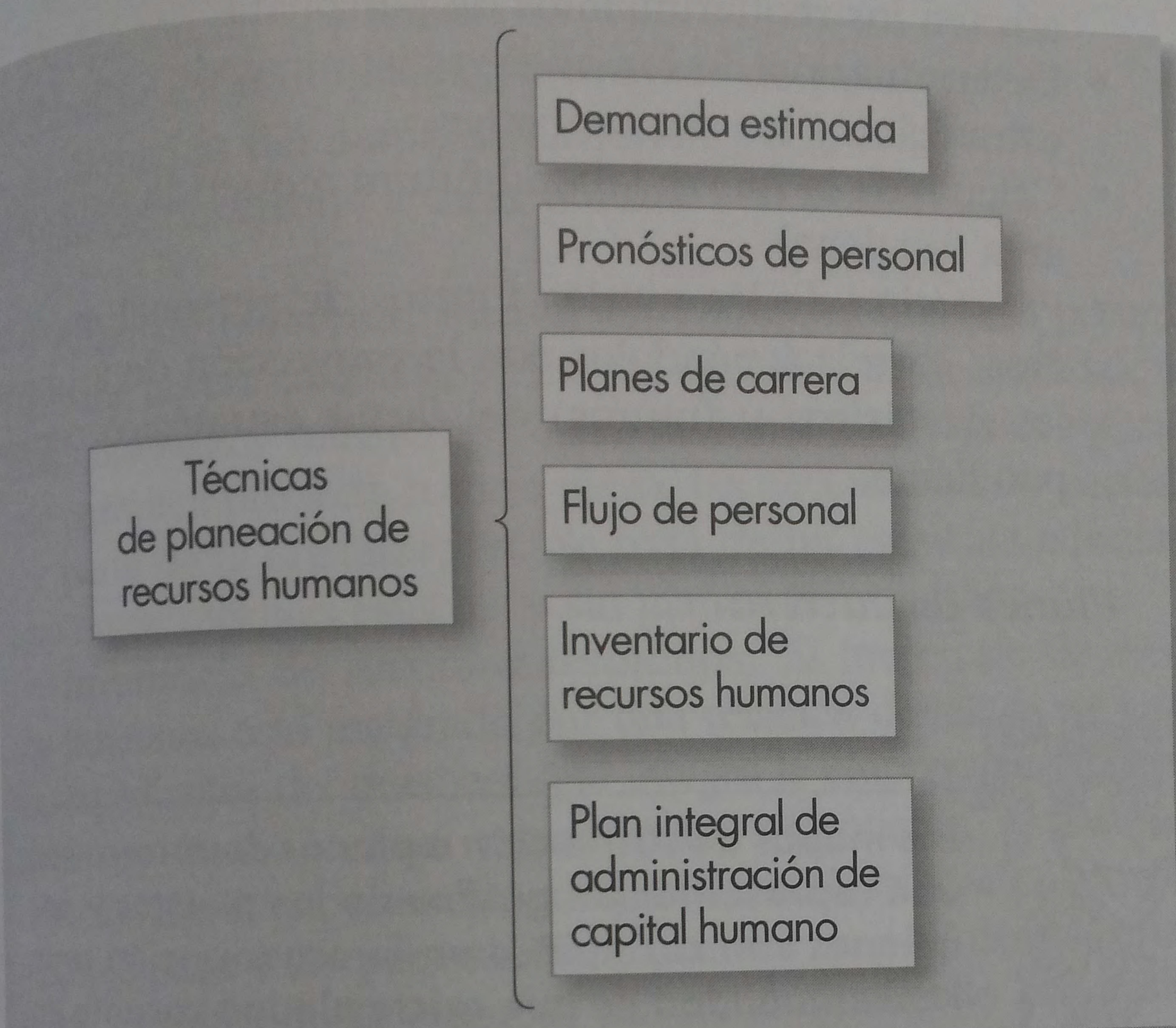


Figura 7.1. Técnicas de planeación de recursos humanos.

**Demandas estimadas de capital humano.** El plan de recursos humanos se diseña a partir de la determinación de las necesidades de personal de acuerdo con el plan estratégico y con las variaciones en la productividad, la tecnología, la demanda estimada del producto y la disponibilidad de recursos financieros, por ejemplo, el aumento de productividad resultante del cambio de nuevas tecnologías reducirá la planta de personal y, por otra parte, requerirá de capacitación del personal en el manejo y utilización de nuevas tecnologías.

**Pronósticos de personal.** Esta técnica se basa en los niveles de resultados esperados por la organización. El cálculo del pronóstico de personal puede elaborarse con base en:

- Selección de un factor estratégico, por ejemplo, nivel de ventas, capacidad de producción, planes de expansión, para cada área de la empresa, cuyas variaciones afecten los requerimientos de personal.
- Determinación de los niveles históricos de cada factor estratégico y los consecuentes.
- Cálculo de la fuerza laboral futura requerida para cada área funcional.
- Proyección de los niveles futuros de personal en cada área, correlacionándolos con la proyección de los niveles (históricos y futuros) del factor estratégico correspondiente.

### Planes de carrera



Los mapas de sustitución o planes de carrera son una representación gráfica de los puestos y por quienes son sustituidos en la organización ante la eventualidad de que exista alguna vacante en el futuro, o de que se ascienda al personal que los ocupa.

El plan de carrera sirve para optimizar el capital humano y se basa en: análisis de puesto, la estructura organizacional, planes de crecimiento de la empresa, pronósticos, el inventario de recursos humanos, la calificación de méritos, la evaluación de desempeño y el sistema de ascensos y promociones, entre otros.

La planeación de carrera tiene múltiples ventajas: Promueve la realización del personal, conserva al personal clave, asegura la continuidad gerencial, incrementa la motivación, mejora el clima organizacional, reduce los índices de rotación, conserva e incrementa el capital intelectual.

## Proceso para la planeación de carreras

- Análisis del plan estratégico corporativo.
- Análisis de puestos y competencias.
- Definición de objetivos.
- Identificación de puestos y análisis de puestos.
- Elaboración del mapa de carreras.
- Plan de desarrollo a cada puesto.

**Flujo de personal.** Intenta determinar el flujo del personal mediante la verificación histórica y el seguimiento de entradas, salidas, ascensos y transferencias del personal e índices de rotación que permiten predecir, a corto plazo, las necesidades de personal por parte de la organización. Se trata de un esquema adecuado para organizaciones estables y sin planes de expansión.

**Inventario de recursos humanos.** El inventario de recursos humanos está integrado por una relación detallada de todos los expedientes del personal que integra la empresa en todos los niveles y áreas. Incluye antecedentes personales, escolaridad, conocimientos, experiencia, competencias, habilidades, pruebas psicométricas y de personalidad, puestos que ha desempeñado fuera y dentro de la empresa así como detalle de sus evaluaciones, ascensos y vida laboral. Este sistema de información es básico para la toma de decisiones en el área de personal así como para los planes de carrera.

**Planeación integral.** Es el modelo más completo. Desde el punto de vista de insumos, la planeación de personal toma en cuenta los siguientes factores:

- Volumen de producción planeado.
- Cambios tecnológicos.
- Condiciones de oferta y demanda, y comportamiento del mercado.
- Plan estratégico corporativo: expansión, fusión, contracción.
- Planeación de carreras.
- Análisis del entorno. Externo e interno.

Las técnicas utilizadas para el análisis del entorno externo son: investigación del mercado laboral, reclutamiento y selección, investigación de salarios y beneficios, relaciones con sindicatos, relaciones con instituciones de formación profesional y legislación laboral.

Para el análisis en el ambiente interno se utiliza: el análisis y descripción de evaluación de puestos, capacitación, evaluación del desempeño, plan de carreras, plan de beneficios sociales, política salarial, indicadores de higiene y seguridad, ausentismo y productividad entre otros.

### 7.1.3. Gestión por competencias y la planeación de recursos humanos

El plan de recursos humanos debe tener como sustento la filosofía, visión, misión, objetivos, políticas, estrategias, programas corporativos. Los elementos que integra la planeación de capital humano incluyen el desarrollo de competencias y su evolución. El modelo de competencias facilita el plan de carrera ya que especifica todos los requerimientos de los distintos puestos.

### 7.2. EVALUACIÓN DE CAPITAL HUMANO. AUDITORÍA DE RECURSOS HUMANOS

La evaluación y control de la gestión del capital humano se efectúa a través de la auditoría de recursos humanos y de los sistemas de información.



La auditoría de recursos humanos consiste en la evaluación de los programas y prácticas de personal y su repercusión en la productividad.

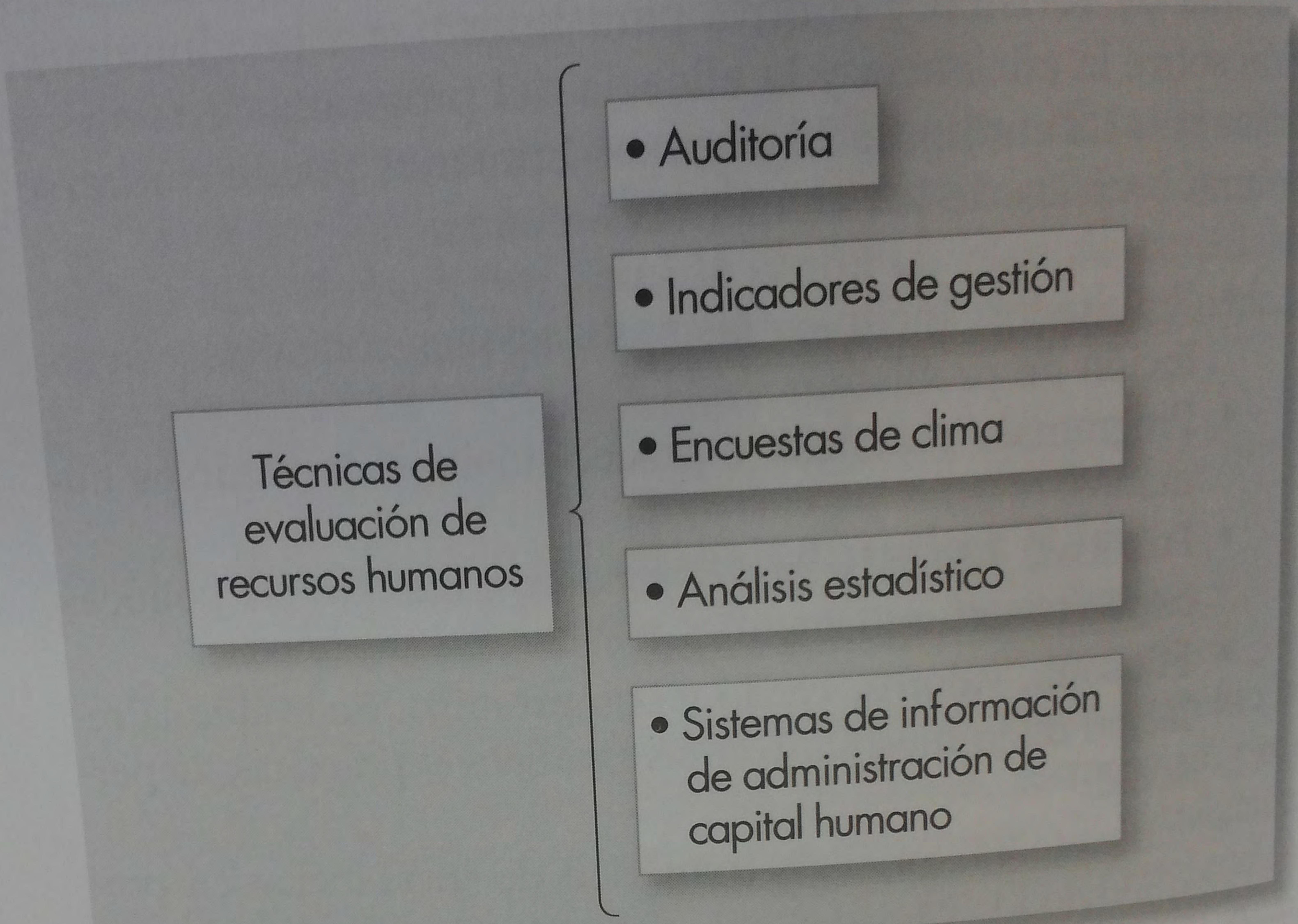
El propósito de la auditoría de recursos humanos es evaluar la efectividad de los programas de personal y detectar beneficios y fallas para implantar medidas correctivas. Es un sistema de revisión y control para informar a la administración sobre la eficiencia y la eficacia del programa de recursos humanos. La auditoría de recursos humanos puede enfocarse en uno o varios de los siguientes factores:

- Resultados. Incluyen las realizaciones concretas y la solución de problemas.
- Programas, prácticas y procedimientos de recursos humanos.
- Políticas. Análisis de las repercusiones de las políticas explícitas e implícitas.
- Filosofía, valores, credo y compromiso. Se evalúa la relación de la filosofía con las políticas y prácticas de personal.
- Indicadores. Análisis numérico de incidencias en productividad, capacitación, desarrollo, remuneración, relaciones sindicales, etcétera.
- Logro de objetivos de administración de capital humano en términos de cantidad, calidad, tiempo y costos.
- Presupuesto de recursos en relación con resultados obtenidos.
- Encuestas de clima organizacional y su relación con los programas y su costo.

Las técnicas para efectuar la auditoría de recursos humanos son:

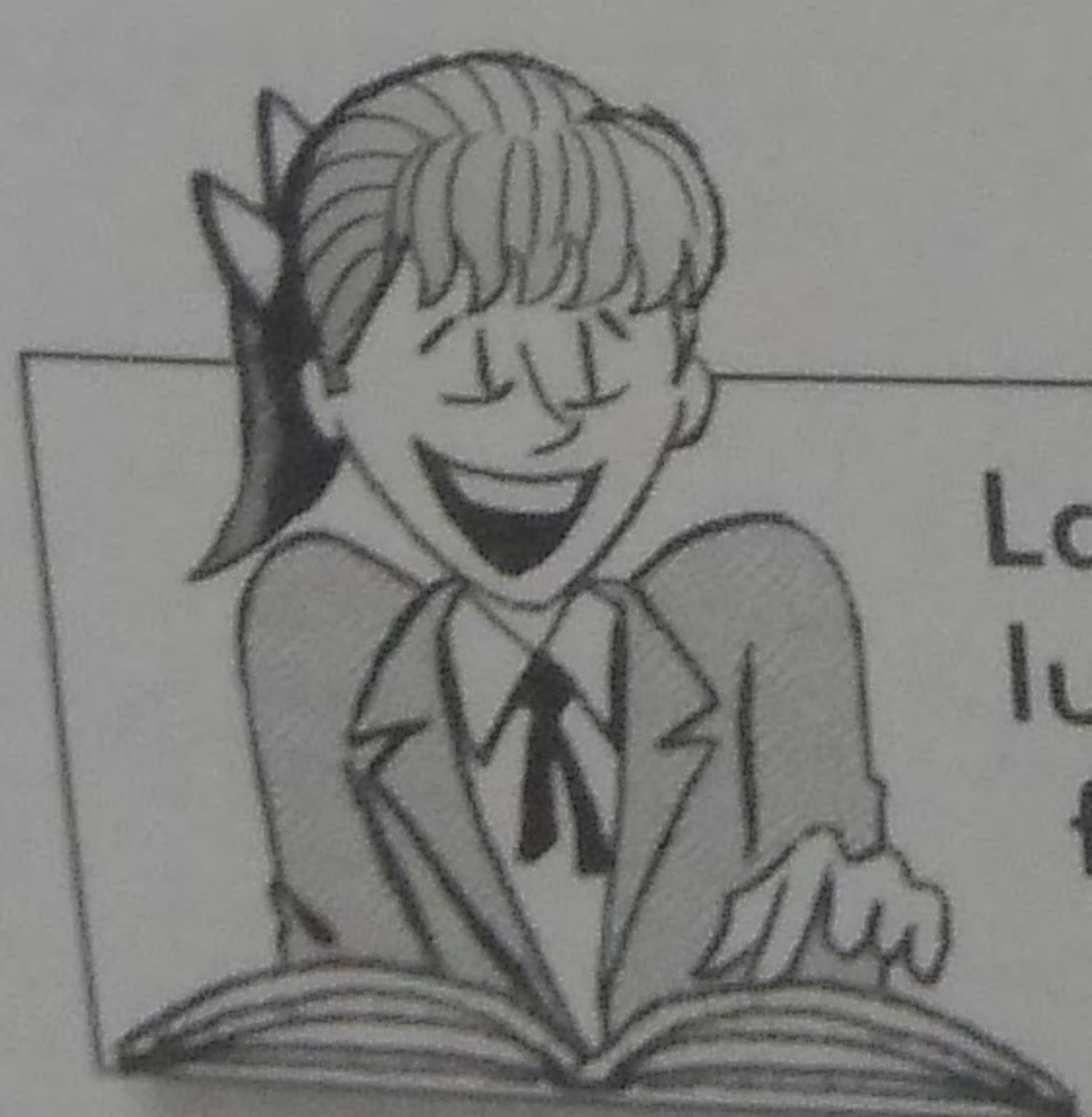
- Encuesta de clima organizacional.
- Análisis de los informes de resultados de cada función de recursos humanos.
- Análisis de estadísticas.
- Análisis de resultados de entrevistas de salida.
- Criterios de evaluación y adecuación permanentes de las políticas y los procedimientos de recursos humanos.

- Indicadores para el análisis cuantitativo y cualitativo de los recursos humanos disponibles (fig. 7.2).



**Figura 7.2.** Técnicas de evaluación de recursos humanos.

La auditoría de recursos humanos tiene como finalidad la evaluación de la efectividad en la implantación y ejecución de todos y cada uno de los programas de personal, y del cumplimiento de los objetivos de esta área.



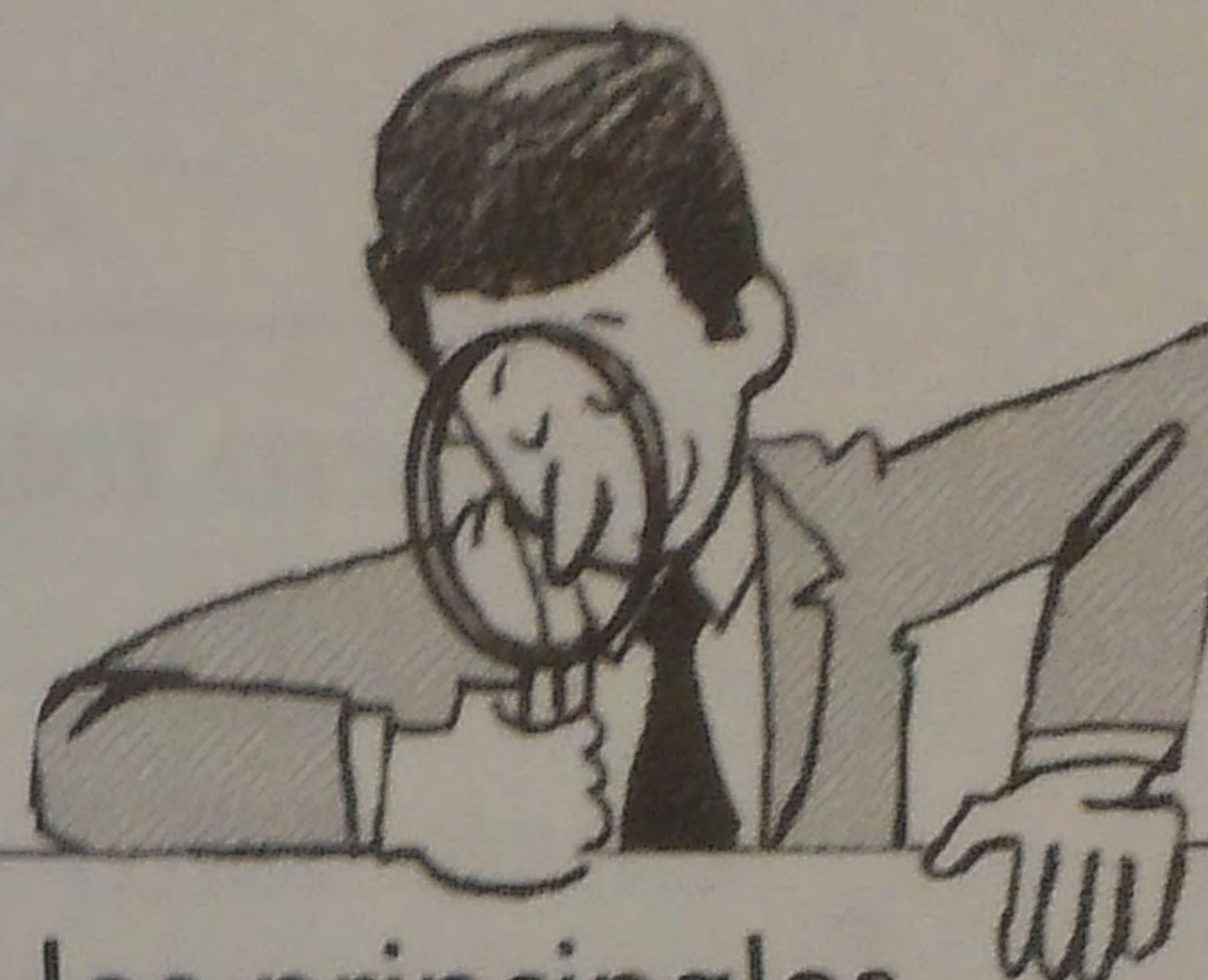
La auditoría de recursos humanos es la evaluación sistemática y analítica de todas las funciones del área de personal, con el fin de detectar fallas y corregir deficiencias.

La recolección de datos se efectúa con base en el análisis y en la interpretación de la información estadística de cada

una de las funciones y programas del área de recursos humanos mediante la aplicación de cuestionarios, entrevistas y el análisis de la información y de los indicadores.

### 7.3. INDICADORES DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Una de las herramientas básicas para efectuar la auditoría de recursos humanos es la utilización de los indicadores o índices de desempeño.



Un indicador es un índice que relaciona los principales factores que influyen en la administración de capital humano.

Es posible que cada empresa diseñe sus indicadores de acuerdo con sus necesidades organizacionales, sin embargo, a continuación se presentan algunos de los indicadores más utilizados:

I. **Productividad.** Su objetivo es evaluar la productividad y eficiencia del área de recursos humanos.

- $$\frac{\text{Ingresos netos}}{\text{Costo total de sueldos y salarios}}$$
- $$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Costo total de sueldos y salarios}}$$
- $$\frac{\text{Volumen de producción}}{\text{Número de personal de operación}}$$

**Volumen de ventas**

•  $\frac{\text{Costo total de sueldos y salarios}}{\text{Volumen de ventas}}$

**Gastos de operación**

•  $\frac{\text{Número total de empleados}}{\text{Gastos de operación}}$

•  $\frac{\text{Número total de empleados}}{\text{Costo total de sueldos y salarios}}$

•  $\frac{\text{Costo total nómina recursos humanos}}{\text{Número total de empleados}}$

•  $\frac{\text{Costo total nómina recursos humanos}}{\text{Número total de empleados y recursos humanos}}$

•  $\frac{\text{Costo total nómina recursos humanos}}{\text{Costo total nómina}}$

**II. Selección.** Su función es evaluar la eficiencia del proceso de selección.

•  $\frac{\text{Costo total selección de personal}}{\text{Número de empleados contratados}}$

•  $\frac{\text{Número de empleados}}{\text{Número de empleados separados}}$

**III. Planeación de recursos humanos.** Sirve para verificar la efectividad de los planes.

•  $\frac{\text{Remplazos de acuerdo con el plan estratégico}}{\text{Número de puestos remplazados}}$

**IV. Capacitación.** A través de estos indicadores es posible medir el costo-beneficio del aprendizaje organizacional.

Gasto total de capacitación

- $\frac{\text{Gasto total de capacitación}}{\text{Número de empleados capacitados}}$

Total de horas de capacitación

- $\frac{\text{Total de horas de capacitación}}{\text{Número de empleados capacitados}}$

Total de horas de capacitación

- $\frac{\text{Total de horas de capacitación}}{\text{Número de empleados capacitados por área}}$

Incremento de utilidades

- $\frac{\text{Incremento de utilidades}}{\text{Costo total de capacitación}}$

Costo de capacitación

- $\frac{\text{Costo de capacitación}}{\text{Costo total}}$

V. **Servicios y prestaciones.** Indica cuánto se está gastando en servicios y prestaciones.

Costos totales

- $\frac{\text{Costos totales}}{\text{Costo servicios y prestaciones}}$

VI. **Higiene y seguridad.** Mide el costo-beneficio de la inversión de los programas de higiene y seguridad.

Costos totales

- $\frac{\text{Costos totales}}{\text{Costo programa higiene y seguridad}}$

Costo programa higiene y seguridad

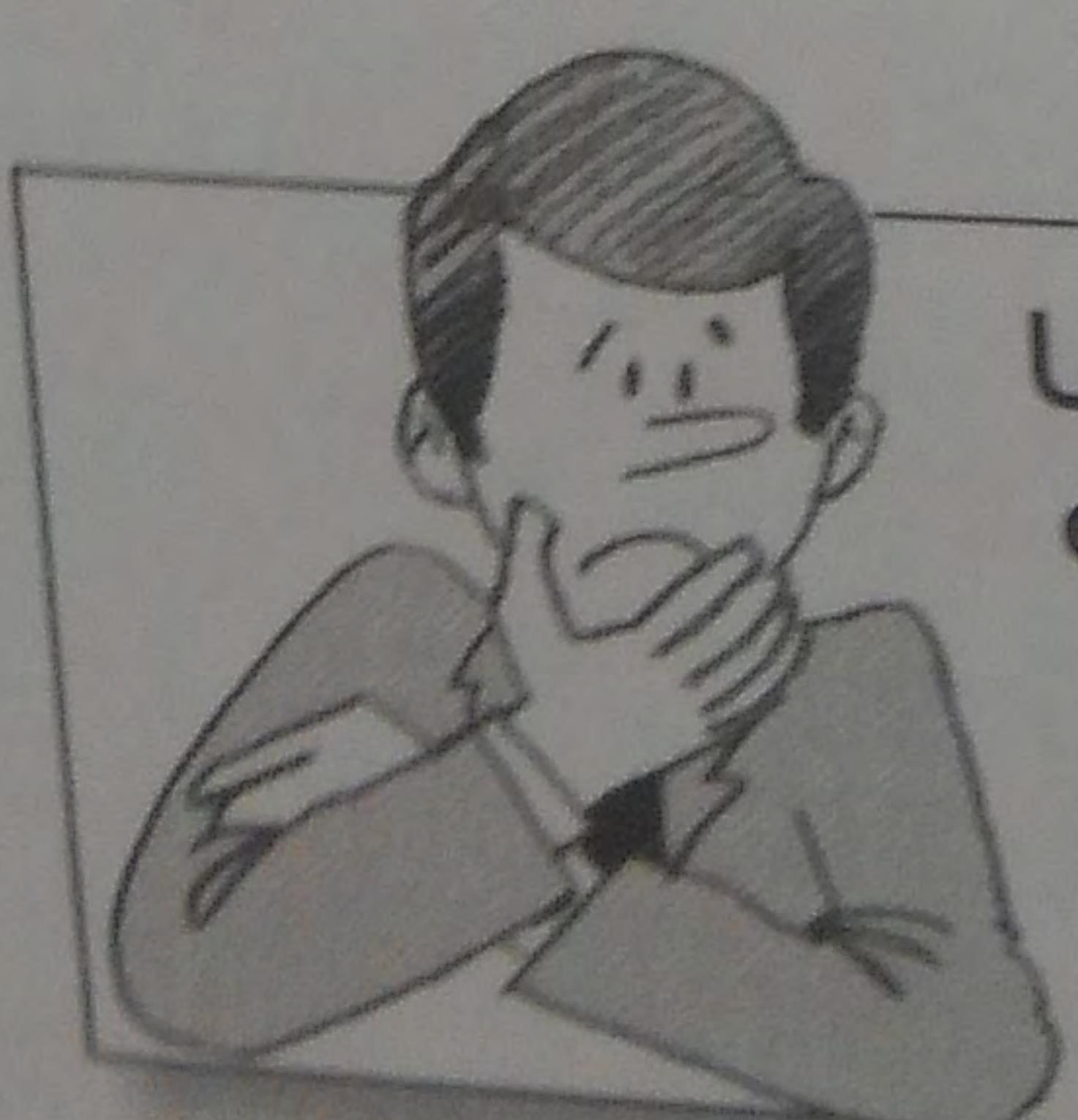
- $\frac{\text{Costo programa higiene y seguridad}}{\text{Costo de accidentes}}$

- Número de personal
  - Número de accidentes
- VII. Administración de retribuciones. Evalúa la inversión en sueldos y salarios y su relación con la productividad.
- Gasto total de nómina
  - Costos totales
- Volumen de producción incrementada
- Costo de incentivos

A través de los indicadores mencionados es posible evaluar la efectividad de los programas de administración de capital humano.

#### 7.4. LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN EN LA ADMINISTRACIÓN DE CAPITAL HUMANO

El sistema de información es un mecanismo de control por excelencia, ya que mediante los datos estadísticos, reportes e informes es posible comparar lo planeado en relación con los resultados, para detectar posibles desviaciones o fallas y establecer las medidas correctivas, así como servir como un medio de retroalimentación para el proceso de planeación de recursos humanos.



Un sistema de información es un conjunto de elementos interdependientes, asociados lógicamente para que su interacción genere información necesaria para la toma de decisiones.

El punto de partida de un sistema de información de recursos humanos es la base de datos, su objetivo final es suministrar información acerca del personal y contar con fundamentos objetivos para el proceso de la toma de decisiones. En la actualidad, con el enfoque de la administración de capital intelectual y administración del conocimiento, el sistema de información de capital humano o sistema de inteligencia de personal resulta indispensable.

Algunos de los datos que debe incluir el sistema de inteligencia de capital humano son (fig. 7.3):

- Inventario de recursos humanos.
- Datos personales de cada empleado e historia. Expediente personal.
- Los ocupantes de cada cargo que forman un registro de puestos, así como empleados de cada sección, departamento o división.



Figura 7.3. Sistema de información de capital humano.

- Salarios e incentivos salariales, tabuladores, registro de resultados de exámenes y encuestas socioeconómicas.
- Beneficios y servicios sociales que forman un registro de beneficios.
- Registro de cursos y actividades de entrenamiento.
- Encuesta regional de salarios.
- Plan de recursos humanos.
- Resultado auditoría recursos humanos.
- Índices de rotación.
- Índices de accidentes y ausentismo.
- Planes de carrera.
- Entrenamiento y desarrollo de personal.
- Evaluación del desempeño.
- Plan de recursos humanos.
- Encuestas de clima organizacional y resultados.
- Estadística, registro y control de personal, respecto de ausencias, atrasos, disciplina, etcétera.
- Nóminas y percepciones.
- Higiene y seguridad.
- Indicadores de productividad, indicadores de recursos humanos.

Un sistema integral de información de administración de recursos humanos, no sólo debe proporcionar información, para realizar las operaciones, la administración y el análisis que facilite la toma de decisiones del área, de hecho es la base para integrar un sistema de administración del conocimiento o de gestión del capital intelectual.

Existen múltiples sistemas para apoyar la toma de decisiones de personal, la figura 4.7 muestra ejemplos de la clase de información que puede incluirse en un Sistema de Información de Capital Humano.

El sistema de información es una herramienta muy útil para la administración de capital humano, ya que brinda información que apoya las operaciones, el análisis y la administración a la vez que es un instrumento de control.

Función	Ejemplo de sistemas o software
Inventario de recursos humanos	Inventario que calcula la existencia de competencias, experiencias, habilidades y características del personal
Selección del personal	Búsqueda de personal y clasificación de alternativas Calificación de pruebas
Valuación de puestos	Valuación y análisis de puestos
Control de gastos	Control del presupuesto
Planeación de recursos humanos	Plan estratégico. Plan de carrera
Programación de capacitación	Programa integral de capacitación
Sueldos y salarios	Cálculo de salarios e incentivos, compensaciones, etcétera
Clima organizacional	Encuesta de clima y resultados
Higiene y seguridad	Índices de accidentes y ausentismo
Plan de carrera	Seguimiento de personal
Ascensos y promociones	Expedientes de personal
Competencias	Gestión de competencias

**Figura 7.4.** Software de administración de capital humano.

Por otra parte, se hace notar que hay en el mercado una gran variedad de software para el área de capital humano, que va desde la aplicación y calificación de pruebas psicométricas, los inventarios de recursos humanos hasta la aplicación de indicadores para evaluación. Este software puede utilizarse cuando no se cuente con los recursos suficientes para implantar un sistema de inteligencia de capital humano diseñado de acuerdo con las necesidades específicas de la empresa.

# AUTOEVALUACIÓN

I. Anote en el paréntesis una **V** si la aseveración es verdadera y una **F** si es falsa.



1. La auditoría de recursos humanos consiste en la evaluación de los programas y prácticas de personal y su repercusión en la productividad.	( )
2. Las técnicas para efectuar la auditoría de recursos humanos son: análisis de indicadores, logro de objetivos de administración de capital, presupuesto de recursos en relación con resultados obtenidos, encuestas de clima organizacional, y su relación con los programas y su costo.	( )
3. Es un indicador de productividad:  <i>Remplazos de acuerdo con el plan estratégico</i> _____ <i>Número de puestos remplazados</i>	( )
4. Es un indicador de productividad:  <i>Gasto total de nómina</i> _____ <i>Costos totales</i>	( )
5. Un sistema de información es un conjunto de elementos independientes, asociados lógicamente para que generen información para la toma de decisiones.	( )
6. Algunos de los datos que debe incluir el sistema de inteligencia de recursos humanos son: inventario de recursos humanos, datos personales de cada empleado e historia, expediente personal, sueldos y salarios.	( )
7. El indicador de capacitación tiene como objetivo evaluar la productividad y eficiencia del área de recursos humanos.	( )
8. Es un indicador de sueldos y salarios:  <i>Gastos de operación</i> _____ <i>Número total de empleados</i>	( )
9. Es un indicador de planeación:  <i>Número de empleados</i> _____ <i>Número de empleados separados</i>	( )
10. El propósito de los indicadores de operación es evaluar la efectividad de los programas de personal y detectar beneficios y fallas para implantar medidas correctivas.	( )

**II. Conteste las siguientes preguntas:**

1. Mencione los datos que debe incluir el sistema de información de recursos humanos.
2. ¿Qué importancia tiene el sistema de información de capital humano para la toma de decisiones? Fundamente su respuesta.
3. Realice una tabla que contenga los principales indicadores de gestión de recursos humanos.
4. ¿En qué factores puede enfocarse la auditoría de recursos humanos?
5. Elabore una propuesta de indicadores para su empresa.
6. Elabore un plan de recursos humanos.
7. Elabore un plan de carrera.

**III. Resuelva los ejercicios de refuerzo y la autoevaluación en el CD interactivo. Estudie la sección "Saber más". Sólo así habrá completado sus conocimientos.**