

## **Unidad 3: Planificación de recursos humanos**

### **Estructura de contenidos**

**Objetivos**

**Introducción**

**Concepto de planificación**

**La planificación de recursos humanos**

**Planificación de recursos humanos como una previsión de las necesidades futuras.**

**INVENTARIO DE RECURSOS HUMANOS:**

**Análisis de la rotación de personal**

**La auditoría de Recursos Humanos**

**DEFINICIÓN DE AUDITORÍA DE RECURSOS HUMANOS**

**Conclusiones de la auditoría**

**Resumen**

## Objetivos de la Unidad

Establecer las diferencias del concepto de planificación de recursos humanos, presentar los pasos necesarios para su aplicación y sus condiciones de utilización.

Describir en que consiste una Auditoría de recursos humanos, proponer una metodología para su ejecución, la cual, podrá ser aplicada mediante un Estudio de caso.

## Introducción

Desde la antigüedad el conocimiento del futuro es algo que ha obsesionado al hombre. En las primeras civilizaciones la existencia de numerosos dioses resolvió la falta de explicación de los fenómenos que no podían ser entendidos.

Los antiguos aztecas por ejemplo dieron sus propias respuestas a los tres misterios que han assolado el alma del hombre en la historia: El mito cosmogónico, o la creación del universo; el mito antropogénico o la creación del hombre; y el sentido y el fin de la vida.

Para ello tenían la ayuda de un amplio panteón de dioses: *Quetzalcoatl* era el dios de la agricultura y la industria, el negro y malvado *Tezcatlipocatl* era el todopoderoso que explicaba las alteraciones de la naturaleza. *Ecatl* era el dios del viento; *Mitlantecutli* era el Dios de los infiernos y los muertos; *Tonatiuh* era el Dios del sol; *Tlaloc* era el Dios de la lluvia y del rayo; *Coatlicue* era la diosa y madre de la tierra y *Mayahuel* era la diosa del pulque (que es una bebida embriagante mexicana muy popular, obtenida a través de una planta desértica llamada maguey), que tenía cuatrocientos pechos para alimentar a los *Centzon Totochtin* los innumerables dioses de la embriaguez.<sup>1</sup>

Esta incertidumbre acerca del futuro hizo necesario la creación de uno de los primeros puestos fijos del mundo antiguo: Los magos, adivinos o sacerdotes quienes se encargaban de adivinar mediante extrañas y secretas fórmulas lo que le ocurriría al rey y al reino.

En la Biblia en el libro de Daniel aparece ilustrado bellamente una de las primeras tareas de previsión conocidas.

Resulta que en el reinado del rey **Nabucodonosor**, rey de Babilonia, una noche tuvo un sueño que le impidió dormir. Preocupado mandó llamar a los magos, adivinos y encantadores, para que le dijeran ¿qué es lo que había soñado? y ¿cuál era la interpretación?

Ante este reto tan formidable, respondieron los caldeos o sabios babilonios que lo que solicitaba el rey, era difícil y solo los dioses que no moran entre los mortales eran capaces de adivinar e interpretar un sueño, sin que se los dijese. Y que si el rey les decía que es lo que había soñado ellos lo interpretarían para él. Enfurecido ante esta respuesta, **Nabucodonosor** les dijo que eran unos bribones que querían engañarle y que si les decía su sueño seguramente le timarían, por lo tanto les dió un breve plazo y les amenazó de muerte y con la destrucción de sus casas si no lo cumplían.

Es entonces cuando aparece el joven **Daniel** para describir que lo que **Nabucodonosor** había soñado era una estatua inmensa, de un esplendor extraordinario, la cabeza era de oro, su pecho y brazos de plata, su vientre y sus caderas de bronce y las piernas de hierro y fardo. Una gran piedra se desprendió de repente y en el acto la estatua comenzó a destruirse, hasta que el viento no dejó rastro de ella.

El significado según **Daniel** era que la cabeza es un primer reino muy fuerte, luego otro menos poderoso y así sucesivamente en la historia de la humanidad hasta que dos reinos contrarios (las piernas) desaparecerán por la llegada del nuevo Salvador del mundo.<sup>2</sup>

Como en esta bella historia en nuestros días el directivo actual, el nuevo **Nabucodonosor** desea saber que ocurrirá en el negocio en el futuro y ¿cuáles deben ser por tanto, las estrategias más adecuadas para enfrentarlo?

Los nuevos Danieles son los planeadores que a diferencia de esta no buscan tanto adivinar sino transformar el futuro bajo el nuevo concepto de dirección estratégica que sustituye la *prevoyance* de **Fayol** y la planificación reactiva como instrumento únicamente predictivo, y adaptador de las circunstancias. Cabría afirmar por tanto que los nuevos planificadores no prevén el futuro, lo crean.

La planificación en nuestros días tiene un gran número de variantes que mueven a confusión, sin embargo podemos distinguir al menos cuatro distinciones en el concepto:

### Concepto de planificación

*Planificación:* como parte del modo de funcionamiento de la sociedad.

*Planeación:* como parte del proceso administrativo.

<sup>1</sup> Cano Alfonso "El pueblo del sol" FCE, 7a reimpresión 1987, México. Pág. 58.

<sup>2</sup> Biblia libro de Daniel Capítulo II.

**Planeación de recursos humanos:** como un subconjunto de la planeación administrativa.

**Planeación de carrera:** como el proceso de seguimiento de la trayectoria individual dentro de una organización, de acuerdo al plan de recursos humanos y al plan de negocios.

**Gráfica 1:  
Niveles de planificación**



*Fuente: Elaboración propia*

Dentro de la lengua española existe una controversia sobre la forma de denominar al proceso empresarial. En España se usa indistintamente la palabra *planificación* sin embargo, hay elementos para suponer que el concepto *planeación* tiene tanta idoneidad de uso, como el de *planificación*.

La confusión o el error viene al parecer, de que en el diccionario **Oxford** con sus 500 mil palabras solo puede encontrarse la palabra *planning* y puesto que es en los Estados Unidos donde se ha desarrollado más el concepto, el uso de *planeación* parece natural.

Los exquisitos en el uso de la lengua castellana suelen rebatir que *planeación* no es más que "spanish" y lo correcto es denominar *planificación* a la traducción de la voz inglesa *planning*, ya que éste es verdadero castellano.

En esta disputa el diccionario de la lengua editado por la **Real Academia de la lengua española** que contiene tan solo 90,000 palabras, ayuda poco, pese a que con casi 5 veces menos de palabras que el idioma inglés, si distingue entre *planeación* y *planificación*.

**PLANEACIÓN:** es trazar o formar el plan de obra, hacer planes y descender en avión.

**PLANIFICACIÓN:** es trazar los planos de una obra y hacer plan o proyectos de acción.

Como se ve, no hay una diferencia clara entre ambos conceptos. La diferenciación etimológica tampoco parece clara.

Etimológicamente, tanto la *planificación* como la *planeación* contienen a excepción de la raíz *fic* la misma connotación.

La voz latina *fic*, significa radical de *facio; facere*, hacer, que a su vez denota producir, ejecutar; mientras que la *planeación* se basa en la terminación acción, hacer, elaborar. Por lo tanto, se debe entender que la *planeación* implica el conjunto de tareas dirigidas a elaborar el plan, y la *planificación* como la propia ejecución control o ejercicio del documento rector.<sup>3</sup>

Aún cuando esta diferenciación es más completa resulta confusa, por ello debemos de recurrir a la distinción ideológica.

Que no exista en un diccionario de la amplitud del de **Oxford** la palabra *planificación* no es casual, sino que obedece a una decisión ideológica. Desde la década de los 40's el concepto de *planificación* fue asociado por distintos economistas con centralización y totalitarismo, o en el mejor de los casos con el control estatal de las ramas de la economía bajo un esquema central, tal como se hizo en el socialismo.

La *planificación* es por tanto, la fase más desarrollada de la proyección del futuro en tanto que se vincula con la práctica y los destinos de un país.

La *planeación* en cambio se concibe como un proceso neutro que establece las estrategias de una empresa *versus* la *planificación* que orienta los destinos de un país.

Pese a estas distinciones en el país donde se inventó el español se refiere siempre a la *planeación* como *planificación* aún cuando esto no es exacto o por lo menos claro. A lo largo de esta obra usaremos la expresión española, destacando la pertinencia de usar con mucha más propiedad el término de *planeación*.

La *planificación* de recursos humanos.

Este proceso tiene tres niveles de instrumentación:

La *planificación de recursos humanos* como un subconjunto de la *planificación de negocios* de la empresa. Cuyo producto es el plan estratégico de recursos humanos.

<sup>3</sup> Ortega Arturo "El campo conceptual entre la planeación y la planificación".

La planificación de recursos humanos como la identificación de las necesidades futuras de recursos humanos.

La planificación de la carrera y vida de los empleados, como una herramienta de la sucesión ejecutiva y el desarrollo humano.

La planificación de recursos humanos cuyo fin es elaborar un plan de recursos humanos que se armonice con la estrategia general del negocio es un proceso complicado que requiere para su elaboración de los siguientes elementos:

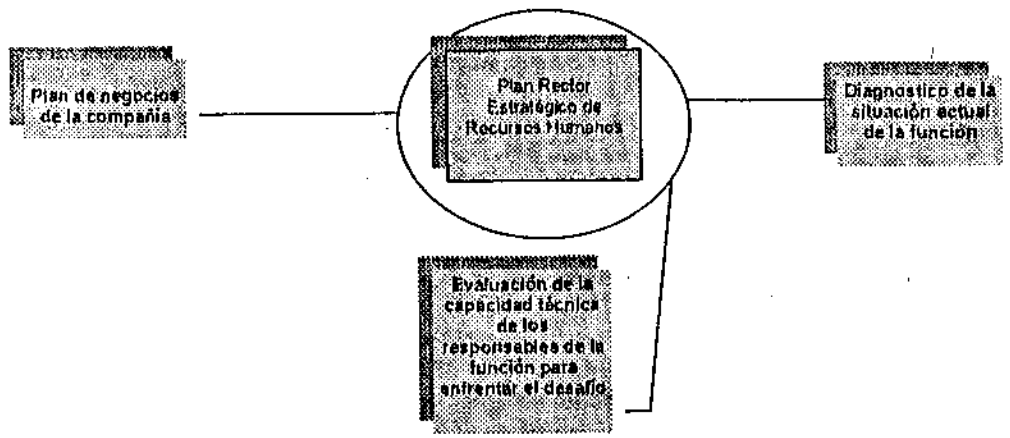
Contar con el plan de negocios de la compañía, conociendo los escenarios de operación de la empresa con un horizonte de al menos 5 años. Esto permitirá identificar las necesidades de la empresa.

Contar con un diagnóstico de la situación de la función de recursos humanos, preferentemente realizado por un asesor externo, donde se identifiquen las fuerzas y debilidades de la función, así como sus retos inmediatos.

Contar con una evaluación de la capacidad técnica de los responsables de la función para enfrentar el desafío.

Contar con una evaluación del entorno externo de la empresa para identificar los aspectos relativos a las políticas gubernamentales, leyes laborales y el clima que condiciona el ambiente laboral de la empresa.

**Gráfica 2:  
Plan Estratégico de Recursos Humanos**



Fuente: Elaboración propia

El contar con un plan rector que oriente los esfuerzos de la función en armonía con el plan de negocios de la empresa es fundamental, ya que frecuentemente las tareas de esta área son exclusivamente operativas y sus responsables son más bien apaga fuegos que ejecutivos capacitados y técnicamente competentes.

Aunque existe poca investigación al respecto, el elaborar un plan estratégico y actuar con base en él, es más bien la excepción que la regla.

Un aspecto que frecuentemente se deja de lado, es la evaluación de los ejecutivos de la función quienes frecuentemente encarnan más el estereotipo del burócrata operativo muy casado con la tradición, que un ejecutivo de habilidades multidisciplinarias con una clara visión de la estrategia general del negocio.

**Cuadro 1:  
Índice de un plan rector estratégico**

Índice
Antecedentes.
El plan de negocios.
La iniciativa de Recursos Humanos.
El Plan de Trabajo 1995 en Recursos Humanos del Organismo.
Diagnóstico de Recursos Humanos.
Alineamiento de la función.
Impacto económico de la función.
Áreas de Oportunidad estratégica.
El plan estratégico de Recursos Humanos para la Subdirección Comercial.
Metas económicas para 1998.
Programas prioritarios.
Horizontes de planeación.
Productos esperados para 1998.
Estrategia de difusión del Diagnóstico/ Plan.
Próximos pasos.

Fuente: Rivas Tovar Luis "Plan Estratégico de recursos humanos para la Subdirección comercial de Pemex - Refinación" 1996. México.

**Planificación de recursos humanos como una previsión de las necesidades futuras.**

Esta es la más común de las formas de planificación que se reporta en los textos. La idea central es tratar de imitar un poco al profeta Daniel, y prever los recursos que necesitará la empresa en un futuro próximo.

Para realizar con efectividad esta previsión se deben seguir los siguientes pasos:

- Establecer un inventario de recursos humanos.
- Analizar la rotación esperada en el corto y mediano plazo.
- Establecer los pronósticos de personal.

**INVENTARIO DE RECURSOS HUMANOS:** Tener un conocimiento exacto de la situación actual de los recursos humanos de la compañía, no solo, desde el punto de vista numérico -¿cuántos trabajadores hay?, y ¿qué puestos tienen?-, sino un verdadero inventario de recursos humanos, que incluya el perfil de las personas e información humana sobre sus intereses y expectativas.

**Cuadro 2:**  
**Contenido de un inventario de Recursos humanos**

• Datos personales	• Estudios realizados
• Nombre	• Educación general básica
• Dirección	• Bachillerato
• Teléfono	• Carrera técnica
• Lugar y fecha de nacimiento	• Estudios universitarios
• Lugar de residencia deseado	• Cursos de posgrado:
• Estado civil	• Diplomados
• Número de hijos y edades	• Especialidades
• Profesión del cónyuge	• Maestrías
	• Doctorado
• Trayectoria laboral	• Otros cursos cortos de relevancia.
• Puestos desempeñados y tiempo	• Evaluación del desempeño
• Experiencia docente o de investigación	• Promociones realizadas
• Publicaciones, métodos desarrollados para la empresa y trabajos relevantes realizados	• Resultados de las últimas evaluaciones
	• Incentivos especiales y distinciones obtenidas
	• Resultados del programa de desarrollo humano

*Fuente: Elaboración propia*

En la actualidad existen bastantes programas en el mercado que vinculan los inventarios de recursos humanos con distintas herramientas y tareas de la función de recursos humanos los cuales en la mayoría de los casos ofrecen la versatilidad y adecuación a las necesidades específicas de la empresa.

**ANÁLISIS DE LA ROTACIÓN DE PERSONAL.** Esto puede realizarse de dos modos: mediante el análisis histórico de los cambios en los distintos puestos que tiene la compañía y su predicción

futura, usando: series de tiempo; estadísticas; o bien; con base en las estimaciones que hace el comité de dirección o la junta directiva de la compañía, usando técnicas de consenso grupal.

*El análisis de rotación* como su nombre lo sugiere sirve para analizar los movimientos naturales que cabe esperar en cualquier organización, esto es, jubilaciones, liquidaciones, promociones, despidos, traslados e incluso aspectos difíciles de estimar con precisión, como son los fallecimientos.

Para ello, se ordenan los puestos de la empresa de acuerdo a su importancia y luego se describen los cambios estimados en el tiempo generalmente a un espacio de un año en el corto plazo y de 5 años en el mediano.

**Cuadro 3:**  
**Análisis histórico de la rotación de personal durante los últimos 5 años para la empresa el Flan gitano**

Tipo de puestos	Jubilación	Reducción forzada	Traslado	Despido	Renuncia	Fallecimiento	Puestos	Promociones o necesidades de nuevo personal
Director General	1						1	
Directores corporativos	1		1		1		3	4
Subdirectores	2	1	1		1		5	9
Gerentes	3	1	2	1	1	1	9	18
Líderes de proyectos	1	1	6	1	2		11	29
Especialista técnico A		1	2	2	8		10	39
Especialista técnico B				5	7		13	52
<b>Total</b>	<b>8</b>	<b>4</b>	<b>12</b>	<b>9</b>	<b>20</b>	<b>1</b>	<b>52</b>	

*Fuente: Elaboración propia*

En el ejemplo se observa que existen una gran cantidad de renunciaciones lo que podría indicar un inadecuado clima laboral o bien una remuneración insuficiente y poco competitiva, además se observa que comparativamente el número de despidos es bastante elevado lo cual podría indicar políticas inadecuadas de selección de personal o bien autoritarismo directivo.

Aunque en el ejemplo todo está muy esquemáticamente representado, el quid del asunto, es la manera en que se determinan el número de los movimientos de personal futuros, ya que en eso consiste la planificación de recursos humanos.

Esta predicción no es sencilla como tampoco lo es el determinar los movimientos históricos, dado que esta tarea es relativamente nueva en los departamentos de recursos humanos, sin embargo, para esta tarea productiva existen distintas técnicas que se dividen en dos grandes grupos: Estimaciones estadísticas y estimación subjetivas.

Dentro de las técnicas estadísticas destacan.

- Las series de tiempo (métodos de regresión lineal: métodos de regresión múltiple).
- La simulación.

Dentro de las técnicas subjetivas destacan:

- La técnica de grupo nominal.
- El método Delphi.
- La sesión cibernética.
- Y en menor medida la lluvia de ideas.

Por no ser el propósito del libro y ser del dominio público se recomienda a los interesados consultar los libros de estadística en el caso de técnicas estadísticas, y la unidad 9, de éste libro para el caso de las técnicas subjetivas.

La idea central de la planificación es la previsión de los cambios que ocurrirán en el futuro, para de esta manera preparar los relevos correspondientes.

En la práctica la planificación de recursos humanos se realiza raramente, ya que este ejercicio requiere de tiempo, e información no siempre disponibles. Por ello las predicciones por lo general tienen en el mejor de los casos una probabilidad de cumplirse del 70%.

Los promotores de la planificación de recursos humanos sugieren que el adelantar provisiones ahorra mucho dinero y si se vincula a un buen programa de carrera individual, evita sorpresas desagradables o improvisaciones costosas.

### La auditoría de Recursos Humanos

Es una práctica que tiene el propósito de evaluar la calidad de la gestión de recursos humanos. Aunque existen otras partes de este libro donde hubiera podido ubicarse, he estimado importante destacar su vinculación con el área de planificación ya que es común que se encuentren desvinculadas y que por lo tanto, la persona que hace los planes casi nunca los evalúe.

La Auditoría de recursos humanos, es una práctica bastante común en Europa entre otras cosas, porque garantiza la eficacia sobre los resultados y permite aumentar la credibilidad sobre toda la información.

**DEFINICIÓN DE AUDITORÍA DE RECURSOS HUMANOS** Es el estudio sistemático de las prácticas de recursos humanos que realiza una empresa.

Los objetivos de una Auditoría pueden ser muy variados, sin embargo, es frecuente que se realice por 4 básicos:

- Anticiparse para realizar acciones frente a situaciones futuras.
- Evaluar si se han observado las normas
- Realizar un diagnóstico de la gestión
- Evaluar la armonía de las prácticas de recursos humanos con la estrategia de la empresa.

Una auditoría por más eufemismos que se use para nombrarla, es siempre un mecanismo de evaluación, que se pronuncia sobre la gestión de los responsables del área, y es por ello, un instrumento que requiere de una correcta aplicación.

Por lo general, un auditor de recursos humanos observa en su estudio, cuatro aspectos importantes:

- La organización;* es decir las estructuras, su modo de funcionar y sobre todo sus sistemas de control y regulación.
- Los procedimientos* que son las formas de dar resultados de los empleados, equipos, y sistemas.
- Los resultados* que se obtienen.
- Los recursos* que son empleados para el logro de los objetivos.

La auditoría puede ser realizada por terceros y generalmente es más aceptada, o bien, puede efectuarse en el Corporativo de la empresa, o en las áreas de oficinas centrales de una empresa. En los dos casos, es necesario que se tengan una idea general sobre la situación de la empresa y sus características más importantes. La auditoría es como diagnóstico previo. Para llegar a conclusiones válidas, requiere de independencia y objetividad del auditor, y sobre todo, un alto grado de ética y secreto profesional que haga positivo y meritorio su realización. Personalmente tengo la experiencia de conocer auditores que experimentan un placer cuando encuentran una desviación sobre la que se regodean perversamente, dando como resultado la creación de un clima hostil y policial que en poco ayuda al aumento de la eficiencia organizacional.

Por lo general, una auditoría de recursos humanos evalúa de manera temática las distintas competencias del departamento o gerencia de recursos humanos.

La estructura central de una auditoría, está conformada por cuatro grandes planos: planificar; adquirir; desarrollar; y conservar a los recursos humanos.

**Gráfica 4**  
**Modelo de auditoría de Recursos humanos**

Seguridad e Higiene	Relaciones de Trabajo		Planificación organizacional	Planificación de personal
Ventajas sociales	Conservar		Planificar	Planificación de carreras
Remuneración	Desarrollar		Adquirir	Reclutamiento
Formación			Selección	Adaptación
Perfeccionamiento	Programas de cultura y comunicación			
Reciclaje				

**QUESTIONARIO PARA LA REALIZACIÓN DE UNA AUDITORÍA DE RECURSOS HUMANOS.**

En el Anexo único de esta unidad, presento un cuestionario tipo, que permite evaluar en total 10 aspectos relevantes:

- Información general
- Estrategia de recursos humanos
- Estructura/ Dimensión del Departamento de Recursos humanos.
- Prioridades de departamento de Recurso humanos
- Prácticas de selección de personal Externo
- Prácticas de retribución y beneficios.
- Prácticas de formación y desarrollo Prácticas de Comunicación
- Prácticas de comunicación
- Prácticas de Relaciones Laborales
- Información adicional sobre la empresa

**LAS CONCLUSIONES DE LA AUDITORÍA**

Una vez que es terminada la auditoría, la persona que la halla efectuado debe presentar sus conclusiones, describiendo de la forma más clara e impersonal, el grado de eficiencia en

cada uno de los aspectos a estudiar, cuya importancia dependerá de los objetivos que se persigan con la auditoría. Un informe promedio no rebasa los 15 folios - más anexos cuando procedan-. No se debe olvidar un apartado breve de recomendaciones y cursos de acción.

Es común que los reportes hagan énfasis en la comparación de cuatro aspectos:

- El grado de exactitud de los datos estudiados;
- el mencionado grado de eficiencia con el cual se alcanzan los objetivos de los planes de recursos humanos y éstos son funcionales con la estrategia.
- El grado de armonía de las Prácticas de recursos humanos con las reglas, evaluando las desviaciones, a fin de analizar, si no se trata de normas obsoletas que es imposible cumplir, y que por tanto deben ser cambiadas.
- Las diferencias entre los objetivos y los medios a disposición del departamento de personal.

Un buen auditor no debe de olvidar y destacar que muchos objetivos no se alcanzan nunca, por falta de recursos.

**Resumen**

Existen distintos niveles de planificación siendo el más específico aquel que se aplica a cada una de las funciones más relevantes de la empresa, entre ellas, la de recursos humanos. La planificación de recursos humanos puede realizarse mediante dos formas igualmente válidas que son: Por uso de técnicas estadísticas; y mediante el uso de técnicas de consenso de grupos, como son: la técnica Delphi y la de grupo Nominal, entre otras.

En la práctica, el uso de la planificación está restringido en las Pequeñas y medianas empresas PYMES, ya que el ejercicio de la planificación supone entre otras cosas, la existencia previa de una estrategia de empresa y un grado de formalización que no siempre es recomendable estimular.

La auditoría de recursos humanos, es una manera de realizar una evaluación de la gestión del responsable físico o del área responsable de desarrollar ésta función. En la práctica, la aplicación de Auditoría requiere una cultura que la estimule de un modo creativo y constructivo.

**Bibliografía unidad 3**

- Cano Alfonso "El pueblo del sol" FCE 7a reimpresión 1987 México
- Ortega Arturo " El campo conceptual entre la planeación y la planificación"
- Rivas Tovar Luis "Plan Estratégico de recursos humanos para la Subdirección Comercial de Pemex - Refinación" 1996. México.

**Cuestiones breves**

Discuta en el espacio brevemente, las aplicaciones reales que usted podría hacer de la planificación de recursos humanos en su empresa.

Con apoyo en el cuestionario anexo, realice una auditoría de recursos humanos en su empresa y escriba las conclusiones en espacio de 4 folios como máximo.

**TEST**

**Planificación de recursos humanos**

Conteste con falso o verdadero a las siguientes aseveraciones:

La planificación de recursos humanos es una parte de la planeación de carrera

Falso  Verdadero

Las técnicas más acertadas para la planificación de recursos humanos están basadas en la estrategia y en una combinación de métodos cuantitativos y valoraciones de expertos.

Falso  Verdadero

El fin de la planificación de recursos humanos es hacer un plan de recursos humanos que armonice con la estrategia de la empresa

Falso  Verdadero

Es posible elaborar un plan de recursos humanos sin tener un inventario del personal existente.

Falso  Verdadero

La evaluación de la rotación de personal puede realizarse mediante técnicas de pronóstico.

Falso  Verdadero

El método de regresión lineal es la técnica más exacta de pronóstico

Falso  Verdadero

Hacer planes en recursos humanos o no da igual ya que existe un bajo índice de cumplimiento

Falso  Verdadero

Una auditoría de recursos da elementos para despedir a un jefe de personal indeseable.

Falso  Verdadero

La auditorías externas son más objetivas y son mejor aceptadas en una empresa.

Falso  Verdadero

A partir de una auditoría se puede establecer un plan de recursos humanos ya que es una especie de diagnóstico.

Falso  Verdadero

**Estudio de caso**

**La aplicación de una auditoría de recursos humanos en su empresa**

Responda con honestidad el cuestionario siguiente y a partir de él elabore un reporte de conclusiones de la auditoría según lo indicado en ésta unidad.\*

**Auditoría de recursos humanos**

**I Información General**

Nombre de la organización		
Volumen de ventas	1999	Previsión 2000
Plantilla	1999 inicio	1999 fin
Distribución aproximada de la plantilla por áreas funcionales (%de la plantilla y número)	%	cantidad
Económico/Financiero		
Informática /Sistemas		
Recursos humanos		
Producción/ Logística		
Comercial /Marketing		
Desglose aproximado de su plantilla por colectivos* (% sobre la plantilla Total)		
Directivos		
Mandos medios y técnicos		
Empleados		
Operarios		
Fuerza de ventas		
Total de la plantilla		

\* Adaptado de Peiro José María en Apuntes de clase MBA - área de recursos humanos Promoción 6. 1998. Madrid España

† Nota: Los puestos integrados en los colectivos son : Directivos; Presidente, Directores funcionales, y puestos directivos. En los Técnicos y Mandos medios; Titulados y puestos de jefaturas intermedias. En los empleados; El personal administrativo y de apoyo. En los Operarios; Personal de planta de producción y personal no cualificado. En la fuerza de Ventas; Comerciales y personal de apoyo a la venta. --





**IV Prioridades del departamento de RR.HH.**

Prioridades	Antes de 1992	Durante el presente 1993	En los próximos 2-3 años	No prioritario
Fortalecer la función de RR. HH. En la organización				
Promover un cambio de cultura entre los empleados				
Fomentar la dirección participativa ( <i>Empowerment</i> )				
Comunicar las prácticas, políticas y estrategia de la empresa				
Impulsar un programa de Calidad total				
Promover iniciativas de bienestar laboral (Horario flexible, seguridad, etc.)				
Reducir el número de empleados				
Mejorar la competitividad del paquete de compensación total (Remuneraciones + Beneficios)				
Mejorar el perfil de las personas reclutadas				
Controlar y reducir los costes de personal				
Diseñar e implantar planes de carrera				
Diseña e implantar planes de sucesión de puestos clave				
Desarrollar medidas de efectividad/coste del departamento de RR.HH.				
Mejorar las competencias de los empleados, vía formación formal				
Promover una mejor formación directiva				
Desarrollar una política de retribución variable (Comisiones, incentivos, bonos...)				
Reforzar la relación entre sistemas de evaluación del desempeño y retribución variable.				
Mejorar el servicio y la imagen del departamento en el seno de la organización				
Fomentar el trabajo en equipo				
Informatizar la gestión de los RR. HH.				
Introducir sistemas alternativos de retribución ( <i>Stock options plans</i> , participación colectiva, etc.)				
Otros _____				

**V. Prácticas de Selección de personal externo**

- % Selección externa vs. Interna (promoción interna o rotación), por colectivos:

	Directivos	Técnicos y mandos medios	Empleados	Operarios	Fuerza de ventas
% de selección interna					
% de selección externa					

- Fórmulas de reclutamiento de personal externo:

	Directivos	Técnicos y mandos medios	Empleados	Operarios	Fuerza de ventas
Agencias publicas de empleo					
Universidad					
Contactos personales					
Programas de prácticas					
Anuncios de prensa					
Servicios externos					

- ¿Existe un programa de inducción para los nuevos empleados?

Sí  No

**VI Prácticas de retribución y beneficios**

- Prácticas de retribución

% de masa salarial sin cargas sociales sobre ingresos presupuestados:

<input type="checkbox"/> Año anterior _____	<input type="checkbox"/> Año actual _____
---	---

¿Existe una estructura salarial formalizada por grados, niveles o bandas?

<input type="checkbox"/> Sí	<input type="checkbox"/> En estudio	<input type="checkbox"/> No
-----------------------------	-------------------------------------	-----------------------------

La estructura salarial se fundamenta en:

<input type="checkbox"/> Valuación de puestos <input type="checkbox"/> (Método de puntos, Hay, etc.)	<input type="checkbox"/> Clasificación de puestos sin Valuación	<input type="checkbox"/> Niveles de mercado
---	---	---

¿Existe un método de retribución variable?

<input type="checkbox"/> Sí	<input type="checkbox"/> En estudio	<input type="checkbox"/> No
-----------------------------	-------------------------------------	-----------------------------

El método de retribución variable esta en función de:

Resultados de empresa Resultados de equipo	Desempeño individual Otros _____
---	-------------------------------------

¿Existe en su empresa algún tipo de sistema formal de evaluación del desempeño?

<input type="checkbox"/> Sí	<input type="checkbox"/> En estudio	<input type="checkbox"/> No
-----------------------------	-------------------------------------	-----------------------------

Si la respuesta es afirmativa ¿Qué criterio de evaluación utiliza?

<input type="checkbox"/> Calificación de rasgos de personalidad.	<input type="checkbox"/> Medición de Productividad	<input type="checkbox"/> Evaluación por objetivos
<input type="checkbox"/> Puntualidad / absentismo	<input type="checkbox"/> Evaluación por competencias	<input type="checkbox"/> Otros _____

• ¿Existen en su empresa formas alternativas de retribución?

La opción de compra de acciones

<input type="checkbox"/> Sí	<input type="checkbox"/> En estudio	<input type="checkbox"/> No
-----------------------------	-------------------------------------	-----------------------------

Participación en los resultados de la empresa

<input type="checkbox"/> Sí	<input type="checkbox"/> En estudio	<input type="checkbox"/> No
-----------------------------	-------------------------------------	-----------------------------

• Prácticas de beneficios o prestaciones:

Indique los beneficios o prestaciones otorgados por la empresa ( Marque una X en el apartado correspondiente).

Beneficios en especie:

	Automóvil	Préstamos	Ayuda/ Comida	Ayuda/ Vivienda	Ayuda/ Estudios	Otros
Directivos						
Técnicos/Mandos intermedios						
Empleados						
Fuerza de ventas						

Beneficios de previsión social

	Planes de pensiones	Seguros de vida, accidentes	Plan médico	Invalidez permanente
Dirección				
Técnicos/Mandos intermedios				
Empleados / Operarios				

VII Prácticas de formación y desarrollo

• Prácticas de formación

¿Diseña, desarrolla e imparte el departamento de RR.HH. o el área de Formación (Capacitación) las acciones formativas en su organización?

<input type="checkbox"/> Sí	<input type="checkbox"/> Ocasionalmente	<input type="checkbox"/> No
-----------------------------	---	-----------------------------

¿Se acude a formadores externos?

<input type="checkbox"/> Sí	<input type="checkbox"/> Ocasionalmente	<input type="checkbox"/> No
-----------------------------	---	-----------------------------

¿Cuál fue el año anterior el número medio aproximado de horas de formación por empleado?

Formación en el puesto de trabajo. ¿Existe una sensibilidad en su empresa hacia el papel crítico del supervisor (Jefe) como formador de las personas que trabajan a su mando?

<input type="checkbox"/> Sí	<input type="checkbox"/> No
-----------------------------	-----------------------------

¿Qué tipo de formación y número de participantes se otorgó el año anterior?

Tipo de formación	¿Se impartió? (Indicar Sí o No)	No. de participantes
Habilidades gerenciales/ directivos		
Habilidades técnicas del puesto		
Ventas/Comercial		
Idiomas		
Calidad /Servicio al cliente		
Sistemas /Programas informáticos		

¿Utiliza algún procedimiento para evaluar los resultados de la formación?

Sí  No

En caso afirmativo ¿Cómo lo realiza?

Vía hoja de "evaluación de la formación" cumplimentada por el personal formado, una vez concluye la acción formativa.

Vía estudio diferencial entre A test "pre-acción formativa" y B test "post-acción formativa".

Vía opinión del supervisor y/o colaboradores del personal "formado" en el propio ámbito de trabajo.

Resultados en el puesto de trabajo, como \_\_\_\_\_

• **Política de desarrollo**

¿Existe un plan de sucesión para los puestos clave (directivos o técnicos altamente calificados)?

Sí  En estudio  No

En caso afirmativo:

¿Contempla el plan la posibilidad de rotación horizontal, además de promoción vertical?

Sí  No

¿Se extiende a los siguientes colectivos?

Técnicos y mandos medios  Empleados  Operarios

Número de promociones verticales, o rotaciones horizontales a otra área funcional:

	Promoción vertical	Rotación horizontal
Total de personas		
Económico - financiera		
Informática - sistemas		
Recursos humanos		
Producción / Logística		
Comercial / Marketing		

**VIII. Prácticas de comunicación**

• **Medios de comunicación interna más utilizado**

- Revistas y periódicos propios de la empresa
- Manual de inducción del empleado
- Reuniones de información
- Carta al personal
- Hojas informativas
- Buzón de sugerencias
- Otros \_\_\_\_\_

**Tipo de información comunicada:**

- Información general de la empresa
- Información sobre resultados económicos
- Información sobre el entorno (p.e. propio del sector industrial)
- Información sobre la situación de la plantilla
- Información sobre la política de personal de la empresa
- Información sobre la estrategia y el plan de empresa
- Otros \_\_\_\_\_

**IX Prácticas de relaciones laborales**

• **Clima laboral**

¿Se ha realizado un análisis de clima laboral en su empresa en los últimos dos años?

Sí  En estudio  No

El porcentaje de absentismo el año anterior fue: \_\_\_\_\_

Número de días de huelga el año anterior: \_\_\_\_\_

• **Convenio obrero patronal**

**Tipo de convenio:**

Sectorial  Empresa

**% del personal incluido en el convenio, por colectivo**

	Directivos	Técnicos y mandos medios	Empleados	Operarios	Fuerza de ventas
% en Convenio					