



San Marcos

MIEMBRO DE LA RED  
ILUMINO

# FACTORES EN LA PLANEACIÓN DE RECURSOS HUMANOS



San Marcos

MIEMBRO DE LA RED  
**ILUMNO**

# FACTORES QUE INTERVIENEN EN LA PLANEACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

## AUSENTISMO

Ausencias son faltas o retrasos en el trabajo; el ausentismo es su principal consecuencia. Lo opuesto al ausentismo es la asistencia al trabajo, que se refiere al tiempo en que el empleado está disponible para trabajar.

Ausentismo es la frecuencia o la duración del tiempo de trabajo perdido cuando los empleados no se presentan al trabajo. El ausentismo constituye el tiempo que dura la ausencia de los empleados, sea por falta, retraso o algún otro motivo.

**TENER EMPLEADOS NO SIEMPRE SIGNIFICA QUE ESTÁN TRABAJANDO EN TODOS LOS MOMENTOS DEL HORARIO DE LABORES. LAS AUSENCIAS DE LOS EMPLEADOS PROVOCAN CIERTAS DISTORSIONES DEL VOLUMEN Y LA DISPONIBILIDAD DE LA FUERZA LABORAL.**

El *Bureau Of National Affaire* (BNA) adopta la siguiente fórmula para calcular el índice de ausentismo.

La fórmula anterior refleja el número de días de ausencias de los empleados.

Pero, ¿cómo se calculan las ausencias por retrasos de minutos u horas?

Algunas organizaciones prefieren transformar los días en horas, para incluir faltas y retrasos.

También existe el índice de ausentismo relativo al personal separado durante periodos prolongados, que incluye ausencias prolongadas (vacaciones, enfermedades o ausencias justificadas en los índices de ausentismo).

Para calcular el costo total de las ausencias, se incluyen los días de trabajo perdidos por cualquier motivo (por ejemplo días de vacaciones, enfermedades, maternidad, accidentes de trabajo y licencias de toda índole).



## ROTACIÓN DE PERSONAL

La rotación se refiere al flujo de entradas y salidas de personas en una organización, es decir, las entradas de personas para compensar las salidas de personas de las organizaciones.

A cada desvinculación casi siempre corresponde la admisión de un sustituto como reposición.

Esto significa que el flujo de salidas (desvinculaciones, despidos y jubilaciones) debe compensarse con un flujo equivalente de entradas (admisiones) de personas. A cada desvinculación, casi siempre corresponde la admisión de un sustituto como reposición.

Esto significa que el flujo de salidas (desvinculaciones, despidos y jubilaciones) debe compensarse con un flujo equivalente de entradas (admisiones) de personas. La desvinculación ocurre cuando una persona deja de pertenecer a una organización.

Existen dos tipos de desvinculación: la desvinculación por iniciativa del empleado y por iniciativa de la organización.

1. Desvinculación por iniciativa del empleado: ocurre cuando el empleado decide, por motivos personales o profesionales, terminar la relación del trabajo con el empleador. La decisión de desvincularse depende de dos percepciones: la primera es el nivel de insatisfacción del empleado con el trabajo; la segunda, el número de alternativas atractivas que ve fuera de la organización, es decir, en el mercado laboral.
2. Desvinculación por iniciativa de la organización (despido): ocurre cuando la organización decide despedir empleados, sea para sustituirlos por otros más adecuados a sus necesidades, para corregir problemas de selección inadecuada o para reducir la fuerza laboral.



Los cambios efectuados en el diseño de los cargos producen transferencias, nuevos puestos, tareas compartidas, reducción de horas de trabajo y despido de empleados.

El índice de desvinculación mide la proporción de las desvinculaciones, en relación con el tamaño de la fuerza laboral.

La fórmula más utilizada mide la relación entre el número de personas que se desvinculan en determinado periodo (un mes o un año) y el número promedio de empleados.

Esta fórmula, sin embargo, funciona sólo con las salidas y no considera las entradas de personal a la organización.

La rotación no es una causa, sino un efecto de algunas variables externas e internas. Entre las variables externas están la situación de oferta y demanda del mercado de recursos humanos, la coyuntura económica, las oportunidades de empleos en el mercado laboral, etc.

Entre las variables internas están la política salarial y de beneficios que ofrece la organización, el estilo gerencial, las oportunidades de crecimiento interno, el diseño de los cargos, las relaciones humanas, las condiciones físicas y psicológicas de trabajo.

La estructura y la cultura organizacional tienen que ver con gran parte de estas variables internas.

**LA ROTACIÓN DE PERSONAL ES EL RESULTADO DE LA SALIDA DE ALGUNOS EMPLEADOS Y LA ENTRADA DE OTROS PARA SUSTITUIRLOS EN EL TRABAJO.**



## **CAMBIOS EN LOS REQUISITOS DE LA FUERZA LABORAL**

Factores condicionantes como los continuos y acelerados cambios en el mundo, el impacto del desarrollo tecnológico, las nuevas formas de organización y la configuración empresarial, los nuevos productos y servicios, y los nuevos procesos de trabajo modifican radicalmente los requisitos de la fuerza laboral.

Debido al fuerte cambio, muchos segmentos de la fuerza laboral presentan deficiencias en las habilidades necesarias para desempeñar actividades requeridas en el nuevo siglo, y las universidades no están preparando adecuadamente a quienes apenas ingresan en la fuerza laboral.

## **PLANIFICACIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

La planificación de recursos humanos según Emeterio Guevara, citado por Guth (1994), es:

Pronosticar las necesidades de personal de una empresa para un periodo determinado y satisfacerlas con el personal apropiado y en el momento adecuado para obtener el máximo beneficio. Como proceso, la planificación de recursos humanos implica la existencia interrelacionada de un pronóstico, una programación y una evaluación (p. 17).



La planificación de recursos humanos es primordial en las organizaciones, ello crea una ventaja competitiva del resto, pero no basta con tener buenos sistemas de reclutamiento, selección e integración de personal, si no se hace la capacitación y desarrollo del personal en la organización, tampoco se tendrá profesionales que se desempeñen eficientemente. Es importante la capacitación dirigida al personal, ya que será más fácil cubrir una vacante por un personal interno, esto es transferencia o ascensos que se dan dentro de una institución, como más adelante veremos.

## **ASCENSOS DE PERSONAL**

En relación con este tema, Idalberto Chiavenato (2007) se refiere a los ascensos como,

“

**El movimiento vertical de una persona que sube a un puesto más alto dentro de la organización. Cuando un trabajador obtiene un ascenso, su salario también registra una recompensa adicional (p. 357).**

”

Para Guth A (1994), el escalafón es un "sistema de ascensos basado en la eficiencia y responsabilidad demostradas". (p. 24).

De las dos ideas anteriores; los ascensos son sistemas aplicados en las organizaciones con el propósito de promocionar al personal mediante los ascensos, pero de manera progresiva. Los trabajadores de una organización con este sistema tienden a ser competitivos, ello implica que son eficientes y responsables, ya que de su desempeño dependerá su ascenso a un nivel más alto.



En cambio, Mondy, R., y Noe, R. (2005) en su libro de *Administración de recursos humanos* proponen que los ascensos son promociones: “Una promoción es el cambio de una persona a un puesto de nivel más alto dentro de una organización. El término promoción es una de las palabras que tienen más significado emocional en el campo de las administraciones de recursos humanos.” (p. 468-469).

Entonces, tanto los ascensos y la promoción tienen significados equivalentes, ya que estas se hacen de manera vertical, pero hacia un nivel jerárquico mucho más alto.

Mondy, R., y Noe, R. (2005) también añaden que,

“

Una persona que recibe una promoción, normalmente obtiene remuneraciones económicas adicionales, así como el estímulo personal relacionado con el logro y el cumplimiento. La mayoría de los empleados se siente bien al ser promovidos. (pág. 469).

”

## TRASLADOS O TRANSFERENCIAS DE PERSONAL

Para Mondy R. Noe R. (2005), las transferencias de personal "es el movimiento lateral de un trabajador dentro de una organización (...), esta puede ser iniciada tanto por el empleado como por la empresa". (pág. 468).

En tanto que Idalberto Chiavenato (2007) opina sobre traslado o transferencia de personal de la siguiente manera:

Ocurren mediante un movimiento lateral de los empleados dentro de la organización. La transferencia puede ocurrir por iniciativa de la organización o del empleado y cumple con diversos propósitos. Permite que la organización se reestructure con la creación o cierre de departamentos en función de sus necesidades, esto provoca la reubicación de las personas en puestos del mismo nivel jerárquico (p. 357).

A diferencia del ascenso (vertical), los traslados se hacen generalmente en el mismo nivel jerárquico (lateral), esto por algunas razones de ineficiencia o simplemente por variar y no así mecanizar al personal, que de cierta forma puede ser beneficioso o no para la organización.

**EL TRASLADO O TRANSFERENCIA ES EL "MOVIMIENTO DE UN TRABAJADOR DE UN PUESTO EN UN NIVEL JERÁRQUICO DETERMINADO, A OTRO PUESTO DISTINTO, EN EL MISMO NIVEL.**

Por otra parte, Guth A. (1994) opina que el traslado o transferencia es el "movimiento de un tra-

bajador de un puesto en un nivel jerárquico determinado, a otro puesto distinto, en el mismo nivel" (p. 26).

Como podemos ver, tanto Chiavenato como Guth manifiestan y comparten ideas de que los traslados o transferencias se hacen en el mismo nivel jerárquico. Estas reubicaciones pueden permitir a las organizaciones reestructurarse y crear nuevos departamentos en función a sus necesidades.



Guth (1994) refiere que se pueden distinguir dos tipos de traslado:

“

Los que surgen cuando las necesidades de energía humana se reducen, aumentan o cambian de giro y los que se generan por petición de los propios trabajadores. (p. 26).

”

Además, Guth (1994) menciona que los traslados ayudan a solucionar rápidamente los problemas de una plaza vacante que debe cubrirse con alguna urgencia, pero a la vez esto crea simultáneamente una plaza vacante que deja la persona.

### **LOS TRASLADOS NO OCASIONAN PROBLEMAS.**

Para el mismo Guth (1994), los "traslados no ocasionan este problema en sistemas de organización rotativa, en donde la persona a quien se cubre pasa a la plaza de quien cubre, lo cual es una estrategia buena para capacitación o adiestramiento". (p. 26).

Lo manifestado por Guth (1994) nos da a entender que los sistemas de traslados o rotación de personal dentro de la organización no son un problema, ya que si un trabajador "N" es trasladado al puesto del trabajador "M", este último puede cubrir el puesto dejado por el trabajador "N".

## SEPARACIONES POR JUBILACIÓN

Para Chiavenato (2007), la separación por jubilación se trata de:

(...) un movimiento de salida de la organización, el cual se presenta cuando las personas alcanzan la edad límite o el tiempo laborado suficiente para jubilarse y abandonan la organización. Esta separación genera una oportunidad para que otras personas sean transferidas o ascendidas y requiere que la organización prepare y proporcione los sustitutos adecuados (pág. 358).

Las separaciones por lo general deben ser cuando se alcanza la mayoría de edad, según manifiesta Chiavenato (2007). En el caso peruano, las separaciones por jubilación se dan cuando se llega a los 65 años de edad, sin embargo, otras organizaciones pueden inclusive hacer los retiro por anticipado.

Mondy, R. y Noe, R. (2005) opinan lo siguiente:

Han trabajado durante años (...) En ocasiones a los empleados se les ofrece un retiro temprano antes de que cumplan con el requisito normal de antigüedad de la organización. Históricamente, el retiro anticipado ha sido como una solución atractiva cuando se ha tenido que realizar recortes de personal (p. 470).

En consecuencia; las separaciones o retiros deben ser planificados, esto generalmente se da cuando los empleados de una organización alcanzan mayoría de edad.





## DESPIDOS

Para Chiavenato (2007), los despidos son movimientos de salida de la organización y puede ser de dos tipos:

- Despido por iniciativa del empleado o renuncia: el trabajador presenta su dimisión a la organización por motivos personales o para trabajar en otra organización
- Despido por iniciativa de la organización: cuando la organización separa de su puesto al funcionario por alguna razón específica; por ejemplo, adelgazamiento (downsizing), reestructuración, recorte de personal, cambio de competencias, disciplina, incapacidad del trabajador para adaptarse, reducción de costos, etcétera

A continuación, veremos datos estadísticos sobre despidos por iniciativa de la organización.

Al respecto, Mondy, R. y Noe, R. (2005) dicen:

Es raro que las noticias de negocios de hoy en día no informen sobre despidos adicionales. Cerca de dos millones de empleos en Estados Unidos se perdieron en 2001 y se efectuaron 255 000 recortes de empleos adicionales en el primer trimestre del 2002. Incluso McDonald's Corporation, un ícono de la comida rápida, planea eliminar 600 empleos corporativos, cerrar alrededor de 175 restaurantes y terminar de reestructurar sus operaciones en siete países no identificados en Medio Oriente y América Latina. Mediante despidos, paquetes de retiro y ventas de divisiones o subsidiarias, Lucent ha reducido su fuerza laboral de una cifra alta de 150 000 empleados a un total actual de cerca de 40 000. Más de 1 300 despidos masivos ocurrieron en Estados Unidos en el tercer trimestre de 2002, según las estadísticas del departamento de trabajo. El recorte de 1 466 millones de empleos en 2002 ha sido el segundo total de despidos por año más grande que se ha registrado. (p. 466).

Los datos estadísticos dados por Mondy y Noe (2005) sobre despidos en los periodos del 2001 y 2002 fueron causados por muchas razones, entre ellas el atentado del 11 de setiembre del 2001, que fue un duro golpe a la economía de los Estados Unidos.



## **ROTACIÓN DE PERSONAL**

Según Adalberto Chiavenato (2009), la rotación del personal "es el resultado de la salida de algunos empleados y la entrada de otros para sustituirlos en el trabajo". (p. 91)

La rotación se refieren al flujo de entradas y salidas de personas en una organización, las entradas compensan las salidas de las personas de las organizaciones; esta incluye el flujo de salidas (separaciones, despidos y jubilaciones) se debe compensar con flujo equivalente de entradas (contrataciones a los nuevos personales).

Según Gabriel Jiménez (2003) para las pequeñas y medianas empresas, la rotación de personal se define de la siguiente manera:

El término de rotación de recursos humanos se utiliza para definir la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente; esto significa que el intercambio de personas entre la organización y el ambiente se define por el volumen de personas que ingresan en la organización y el de las que salen de ella. ( Jiménez, párraf. 2)

La rotación de personal dentro se compara los porcentajes de ingresos y retiros de personal con relación al número promedio de trabajadores de la organización.

## **CAMBIOS EN LAS EMPRESAS Y ORGANIZACIONES**

Para Arias, F. y Heredia, V. (2006), las empresas y las organizaciones experimentaran transformaciones sustanciales, por ello "aquellas estructuras compuestas por muchos niveles y cientos de puestos diferentes, así como empleadores de miles de personas tienden a reducir sus dimensiones. (p. 45).

Lo dicho por Arias y Heredia (2006) implica que las organizaciones en el mundo no son estáticas, a diario vienen cambiando, empezando de la parte más primordial y de las cuales va a depender el cambio y transformación de las organizaciones en una época competitiva. Esto debe empezar con la buena selección de personal para un área determinada, con las condiciones y conocimiento necesarios.





## CONCLUSIONES

- En una organización dinámica, el flujo de personal es importante, ya que permite captar profesionales más competitivos.
- La ausencia de flujo de personal en las organizaciones, les hace menos competitivos del resto.
- El reclutamiento de personal permite a la organización convocar a personas con conocimientos y competencias, para luego seleccionar a la persona adecuada, de acuerdo con los requisitos del puesto.
- Proporcionar a la organización personas aptas para lograr los objetivos de la organización.
- El excesivo flujo de personal se debe a la mala aplicación del proceso de reclutamiento, selección e integración de personal. Al seleccionar una persona, se corre el riesgo de equivocarse, el cual hace que se despida y se convoquen otros, lo que implica otra inversión.
- Las políticas de ascensos, promociones y transferencias al no aplicarse bien, generan conflictos internos, en consecuencia baja productividad.
- Los cambios tecnológicos conllevan a las organizaciones la necesidad de generar nuevos puestos, e inclusive de reestructurar toda la organización.

## RECOMENDACIONES

- En un mundo competitivo es importante que las organizaciones enfatizen el proceso adecuado del flujo de personal, para estar preparados ante los cambios.
- Las organizaciones deben ser transparentes con respecto a la aplicación de sus políticas de ascenso o promociones de personal.
- No basta con aplicar correctamente el proceso de selección de personal, se debe continuar con el proceso de capacitación y adaptación de personal dentro de la organización.

## **REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

Calderón-Villa, M., Gómez Aucebias, E., López -Machacca, F., Padilla- Ortega, H. y Vilchez-Huamán, J. (s.f). Flujo del personal en la organización. Recuperado de <http://www.monografias.com/trabajos87/flujo-personal-organizacion/flujo-personal-organizacion.shtml>. [Consulta 16 de junio de 2013].

