

**Antes que cualquier otro tema a tratar en el área de Recursos Humanos (RH) uno de los más importantes es la planeación ya que sin ésta resultaría inútil tratar otros temas sobre una Dirección mal enfocada. Por ello dedicaré esta sesión al tema mencionado.**

## **Planeación de los Recursos Humanos**

Objetivos del aprendizaje:

Al terminar este tema usted deberá ser capaz de:

- Analizar la importancia de la planeación de los Recursos Humanos en las organizaciones y describir las relaciones vitales entre la planeación estratégica y la planeación de Recursos Humanos.
- Describir la manera en que los gerentes pronostican la demanda y analizan la oferta de empleados para la organización.
- Enumerar cuatro técnicas de pronóstico que se aplican en la planeación de recursos humanos.
- Definir los términos de inventario de habilidades, planeación de la sucesión y tabla de reemplazos.
- Detallar la utilidad que tiene para la organización un sistema computarizado de planeación de recursos humanos.

Dentro de los retos profesionales que se nos presentan en la vida cotidiana, existen algunos referentes a la posibilidad de perder un importante negocio empresarial, principalmente debido a que no ha existido capacitación al personal para cumplir con las especificaciones que nos exigen los clientes.

Partiendo de la base de que existen empleados con calificaciones técnicas adecuadas y que cumplen con las metas de igualdad de oportunidades de empleo, no existen registros que puedan ser consultados de inmediato para poder conocer con qué personal idóneo que para esa tarea específica cuenta la organización. Algunas personas conocen que existen sistemas de cómputo que pueden auxiliar en este tipo de decisiones, sin embargo se piensa es sólo son muy complicados y muy costosos.

Entre más aumenta la complejidad de los negocios, este tipo de situaciones por resolver, se vuelven más comunes.

En actualidad, el éxito en los negocios depende de la capacidad de reacción rápida a las oportunidades que se presenta. Por consiguiente, las organizaciones deben tener un acceso rápido preciso con información sobre la oferta y demanda de los recursos humanos y estar preparadas para enfrentar cualquier exceso o escasez de trabajadores. Pronosticar las decisiones futuras de recursos humanos y aprovechar bien los recursos actuales serán los temas básicos que abordaremos.

La planeación de recursos humanos es al mismo tiempo un proceso y un conjunto de planes. Se refiere básicamente a cómo evalúan las organizaciones la demanda y la oferta futuras de recursos humanos. Además, un buen plan de recursos humanos incluye también mecanismos para salvar las brechas que se presenten entre la oferta y demanda.

Por lo tanto, la planeación de recursos humanos determina cuántos y cuáles empleados hay que reclutar o bien despedir de la organización.

Como se puede entender, este proceso es de naturaleza dinámica y muchas veces requiere ajustes periódicos conforme van cambiando las condiciones del mercado.

Uno de los factores más importantes son las metas de los intereses que gobiernan a la organización.

Si la planeación y el aprovechamiento de los recursos humanos no son una meta significativa de la organización, la planeación del empleo no se hace formalmente o se hace con negligencia. Si dentro de las metas de la dirección general se incluye un crecimiento estable, la planeación del empleo será menos importante que si las metas fueron de expansión acelerada, diversificación y otros factores que repercuten en las decisiones futuras de los empleados.

Deben considerarse aspectos tales como explosión demográfica, proyecciones de índices de crecimiento nacional, políticas gubernamentales, aspecto muy importante para la planeación. Las exigencias de igualdad de oportunidad de empleo y ascenso exigen más planeación del área de recursos humanos para mujeres y otros empleados de grupos minoritarios y categorías especiales.

Otro factor no menos importante, es la edad para el retiro obligatorio, exhortaciones del gobierno para contratar a discapacitados y personas de la tercera edad. Es posible que la empresa no necesite planear con demasiada antelación lo referente a puestos no calificados ya que por lo general abunda la oferta de trabajadores listos para ocuparlos. Por otra parte, existen puestos que precisan habilidades de alto grado y requerirán actividades de planeación proyectadas a uno o dos años.

El caso de contratación de ejecutivos de alto nivel, el proceso de planeación podría tener que anticipar las decisiones de la empresa 10 años o más.

### **Modelos de diagnóstico para la Administración de Recursos Humanos**

Los factores del modelo de diagnóstico son cruciales para la planeación; uno de los más importantes son las metas de los intereses que gobiernan a la organización. Si la planeación y el aprovechamiento de los recursos humanos no son una meta significativa, obviamente existirá negligencia de una gran lesión a los intereses económicos y sociales de la organización.

### **El proceso de planeación de recursos humanos**

Esta planeación va de la mano con la planeación estratégica de la empresa. La planeación estratégica en este sentido, se refiere a la decisión de la empresa respecto a qué quiere lograr, o sea la misión empresarial y por supuesto, cómo quiere lograrlo. Aún cuando la planeación de recursos humanos es importante para trazar un plan estratégico, es aún más importante echar a andar el plan.

Así, cuando se tiene la estrategia, la administración de recursos humanos debe cumplir con su parte para asegurar el éxito de la planeación estratégica global y de esta manera ayudar alcanzar los objetivos de la organización.

### Planeación Estratégica

La administración estratégica de recursos humanos es el reconocimiento de que las políticas y prácticas de dicha dirección o vicepresidencia tienen relaciones vitales con estrategia general de la entidad.

Una premisa central de la perspectiva estratégica de los recursos humanos es que estas políticas tienen efectos directos en la rentabilidad de una empresa.

En este tenor de ideas recursos humanos tienen que acomodarse estratégicamente en la misión de la organización. Por ejemplo, si una organización tiene un ambiente estable cuya meta es mantener tasas constantes de crecimiento, necesitaría una perspectiva de reclutamiento y selección totalmente diferente al de una empresa que tiene la meta de expansión acelerada en mercados desconocidos.

Toda buena planeación de recursos humanos tienen cuando menos cuatro fases o etapas:

1. Análisis de la situación o reconocimiento del ambiente.
2. Pronóstico de la demanda de recursos humanos.
3. Análisis de la oferta de recursos humanos.
4. Preparación de planes de acción.

El **análisis de la situación o reconocimiento del ambiente** como primera etapa de la planeación de recursos humanos es el punto en el que interactúan por primera vez la administración de recursos humanos y la planeación estratégica.

El plan estratégico debe adaptarse a las circunstancias y es precisamente la administración de recursos humanos unos mecanismos principales de los que se vale la organización durante el proceso de adaptación.

Por ejemplo, los acelerados cambios tecnológicos de del entorno internacional, puedan obligar a la empresa a localizar y contratar rápidamente empleados con nuevas capacidades que antes no necesitaba la organización. Sin un buen plan de recursos humanos que respalde las funciones de reclutamiento y selección, sería imposible moverse con la velocidad suficiente para conservar la competitividad.

Ahora más que nunca existen las alianzas estratégicas, fusiones, escisiones y otras formas de corporativismo. Todos los problemas relacionados con ambientes inestables, son aún mayores que los que existían antes, por lo que el día de hoy el éxito depende de la capacidad de saber escudriñar al mundo. De hecho se considera que reconocimiento del mundo es una de las competencias estratégicas del director moderno.

### Pronóstico de la demanda de empleados.

Esta segunda fase o etapa se refiere a un proceso atinado de planeación de recursos humanos y consiste en hacer una estimación no sólo de cuántos empleados necesita la empresa, sino también de que clase. Este pronóstico genera estimaciones o cálculos de los requisitos de personal de la organización. Es evidente que se necesitan herramientas cuantitativas para ayudar al pronóstico, pero en gran medida es cuestión de experiencia y de buen juicio. Muchos de los que saben planear los recursos humanos confían en sus corazonadas sobre las condiciones futuras como por ejemplo la planeación de una empresa de nivel internacional llamada Unilever, que atribuye buena parte de su éxito mundial.

Está por demás decir que la demanda empleados estamos relacionada con la dirección estratégica que ha elegido la organización.

¿Estamos en situación de crecimiento?

¿Estamos en una etapa de reingeniería, donde tendremos que reducir nuestro *Head Count* en un futuro cercano?

Es por demás evidente que trata de calcular cuántos y cuáles trabajadores se necesitarán en el futuro, es sin duda una tarea extremadamente difícil, en especial para aquellas organizaciones que funcionan ambientes inestables, como podría ser informática. A pesar de esto, las empresas cuentan con varias técnicas para reducir la incertidumbre, a saber: estimaciones de expertos, proyecciones de tendencias, modelos estadísticos y pronóstico de la demanda, en tanto que la última pronostica en sentido ascendente. Es de suma importancia comprender y casi todas actividades de planeación de las organizaciones actuales requieren de una colaboración estrecha entre recursos humanos, finanzas, operaciones, marketing, logística, dirección general.

Una de las claves más importantes para una buena planeación, es compartir de manera honesta y fidedigna toda la información, y si por y por lo tanto, involucra a toda empresa.

Si no se desea utilizar en exceso las herramientas matemáticas, el pronosticar el empleo puede llevarse a cabo a través de varios expertos quienes harán las estimaciones de la demanda de recursos humanos basados en su experiencia, conjeturas, intuición y evaluaciones subjetivas de los indicadores económicos.

Todas aquellas preocupaciones por la capacidad de un solo individuo para poder proporcionar estimaciones precisas en materias tan complicadas como la que nos ocupa, dieron surgimiento a la Técnica de Delphi, desarrollada por Rand Corporation y que consiste en generar estimaciones de varios expertos de manera interactiva, es decir, cada individuo hace una revisión de cada elemento a partir de su conocimiento de las estimaciones de los demás.

Otro de los métodos utilizados de pronóstico en grupo es la Técnica del Grupo Nominal TGN. Después de que los individuos hacen sus estimaciones, se realizan sesiones de “lluvia de ideas” con la esperanza de llegar a una decisión común que resulte mejor que todas las decisiones individuales. La TGN es una buena herramienta de pronóstico en ambientes y problemas más complicados de lo que un individuo por sí mismo puede manejar.

Esta técnica también sirve para compensar el dominio de un solo individuo en la toma de decisiones en grupo, pues se crea una situación en la que todos tienen las mismas oportunidades de manifestar sus opiniones, evitando así los individualismos y autocracias.

### **Proyección de Tendencias**

La segunda técnica es una técnica del tipo descendente, donde se hace el pronóstico considerando la relación anterior entre un factor relacionado con el empleo y el empleo en sí mismo. Por ejemplo, en varias empresas, los niveles de ventas se relacionan con las necesidades de los empleados. El responsable de la planeación elabora una tabla o gráfica en la que muestra las relaciones históricas entre las ventas y el empleo.

### **Elaboración de Modelos y Técnicas de Pronóstico Múltiple**

Este tercer método o técnica también es de tipo descendente y consiste en anticipar la demanda aplicando las técnicas de pronóstico y elaboración de modelos más sofisticados. Las proyecciones de tendencias relacionan con el empleo una sola variable como por ejemplo, ventas. Los métodos más avanzados lo relacionan con muchos factores, no sólo uno, como lo es ventas, PIB, Ingreso Per Cápita, modelos matemáticos, modelos de simulación como el de Markov, así como esquemas analíticos como lo es el análisis de regresión. El análisis en cadena de Markov que consiste establecer una matriz para indicar la probabilidad de que un empleado pase de un puesto a otro o bien que renuncie. Este análisis comienza con un examen de los niveles de dotación de personal entre dos períodos. Supongamos que en una empresa los empleados salen de una división transferidos a otra división. Los especialistas Recursos Humanos podrían calcular las probabilidades de transición entre las dos o tres divisiones o bien sucursales, considerando que alguna división no transfiriera a otra división a dicho personal, sino que los retuviera.

En este sentido, por lo general se establecen porcentajes de probabilidad. El análisis de regresión es un procedimiento matemático para pronosticar la variable dependiente conociendo otros factores, como son las variables independientes. Cuando sólo se estudia la variable dependiente y un independiente, el método es una regresión lineal simple. Sin embargo, cuando se consideran más variables independientes, la técnica se denomina regresión múltiple.

Por lo general casi todas aplicaciones de regresión múltiple se utilizan para pronosticar a partir de dos o más variables independientes. En la medida en que aumentan la velocidad y capacidad del procesamiento de cómputo, se ha vuelto prácticamente ilimitado debido al gran número de variables que se toman en consideración para pronosticar un resultado pertinente.

De esta manera, el especialista en la planeación de recursos humanos puede determinar de manera rápida y fácil la relación entre muchos factores de pronóstico y la variable dependiente con cualquiera de los softwares existentes en el mercado informático.

### **Pronóstico de la demanda por unidad.**

El pronóstico por unidad, mismo que se puede referir a un departamento, al equipo de un proyecto o bien cualquier otro grupo de empleados, es un método ascendente para anticipar la demanda. En la matriz se suman los pronósticos de las unidades y el resultado se convierte en el pronóstico del empleo.

El gerente de cada unidad analiza una por una las necesidades actuales y futuras de cada persona y cada puesto. Ya que se analizan los requisitos actuales y próximos de los puestos en cuestión, junto con las capacidades de los ocupantes, este método se enfoca en la calidad de los trabajadores.

En aquellas organizaciones de gran tamaño, un ejecutivo de recursos humanos de oficina matriz, por lo general está a cargo de pronóstico la demanda del empleo, debe perfeccionar las estimaciones verificando con los gerentes de operación. Si cada una de las unidades anticipan sus propias necesidades, el ejecutivo de recursos humanos sumará sus propias estimaciones para obtener pronóstico.

**¿Qué sucede cuando al aplicar los pronósticos de métodos ascendentes y descendentes, se contraponen?**

Seguramente el gerente responsable conciliará ambos resultados ya sea que los promedie o bien que analice detalladamente las variaciones. La técnica Delphi sirve precisamente para éste propósito.

La técnica de grupo nominal también es útil para resolver discrepancias entre las opiniones de varios expertos. De tal manera que se aplican conjuntamente varias de estas técnicas al llegar un solo pronóstico del empleo. Es indispensable puntualizar que para la planeación de recursos humanos exige la cooperación de muchas personas de la organización.

El plan estratégico debe comunicarse a los directamente encargados de operación y a todos aquellos profesionales de recursos humanos, quienes deben entregar a la dirección información sobre sus necesidades de recursos humanos, ya esta información se le agregara información adicional de recursos humanos para preparar las estrategias. Así es que la función de planeación de recursos humanos es crucial para hacer funcionar la estrategia en toda la organización.

### **Análisis de la oferta actual de los empleados.**

Ésta es la tercera fase de planeación de recursos humanos enfocada a responder pregunta **¿Con cuántos y qué tipo de empleados se cuenta en este momento en términos de las destrezas y capacitación necesarios para el futuro?**

Es evidente que esta fase de la relación va mucho más allá que obtener un inventario de *Head Count*.

#### **¿Qué es el inventario de habilidades?**

Es la principal herramienta para evaluar la oferta actual de empleados. En algunas organizaciones también existen inventario independiente para directivos, gerentes, *inventario administrativo*. Ambos inventarios cumplen con la misma finalidad: detectar que destrezas, habilidades, experiencias y capacitación tienen los empleados actuales. Al tener un registro de lo anterior, la organización puede determinar rápidamente si tiene una habilidad particular cuando la necesite.

Los inventarios de habilidades también son útiles para la planeación de carrera, desarrollo de gerentes de actividades afines.

Un inventario de habilidades en su forma más simple es una lista de nombres, características y habilidades de cada una las personas que trabajan en la organización. Es una manera eficiente el disponer de esta información y tenerla a la mano para cuando se le necesite.

En las organizaciones pequeñas es relativamente fácil conocer cuántos empleados hay, qué hacen y qué saben hacer.

En empresas tales como Procter & Gamble o IBM debe saber cuántos empleados de tiempo completo y *Part Time* trabajan para ellas, donde están ubicados, qué capacidades se requieren que tengan los candidatos a empleados para remplazar a los que renuncien, se retiren o se les despida, y que destrezas deben adquirir los empleados actuales para asumir las nuevas funciones o bien más carga de trabajo.

La complejidad de los inventarios de destrezas es variable. Algunos son tan simples como el hecho de llevar una tarjeta de control, pero otros deben ser controlados a través de bases de datos informáticos costosos y complicados.

#### **Contenido del inventario de habilidades.**

Consta la decisión de preparar un inventario de habilidades, el responsable de recursos humanos debe determinar que información contendrá el sistema.

La lista de datos que se pueden codificar los inventarios es prácticamente interminable y deberá adaptarse a las necesidades de cada organización. Sin embargo los elementos más comunes son el nombre, clave del empleado, localización actual, fecha de nacimiento, clasificación del puesto, habilidades y conocimientos, escolaridad, especialidad, cursos de capacitación, conocimiento de otros idiomas, publicaciones, licencias, patentes, pasatiempos, evaluaciones de sus supervisores en cuanto a su capacidad y nivel salarial. Otros elementos que a veces se omiten pero que van ganando más importancia son los relacionados con las metas y objetivos profesionales expresados por el propio empleado, incluyendo su lugar preferido de residencia y fecha prevista de jubilación.

Debe entenderse que el inventario de habilidades es mucho más que una simple lista de capacidades actuales de los empleados.

Por ejemplo, IBM tiene aproximadamente 16,000 trabajadores con un inventario de habilidades y un catálogo de 94 clasificaciones de puestos en 13 grados laborales. Este tipo de control o bien inventario de habilidades, puede responder a preguntas complejas tales como:

- ¿Los trabajadores tienen habilidades necesarias para desarrollar y generar productos nuevos e innovadores?
- ¿Qué habilidades tiene que dominar alguien antes de que sea contratado?
- ¿Qué habilidades aprenderá después de haber sido contratado?
- ¿Qué habilidades necesita un empleado para ascender a cierto puesto?
- ¿Quién puede fungir como supervisor de otros trabajadores?
- ¿Qué tan eficaces son las personas señaladas para ser supervisores?

### **Mantenimiento del inventario de habilidades.**

Quizá diseñar el sistema es la parte más difícil de la preparación del inventario de habilidades, pero tampoco deja de ser importante la planeación para recolección, mantenimiento, manejo y actualización de los datos.

Los dos métodos principales para reunir datos son:

- a) La entrevista y
- b) Cuestionario.

En este sentido, cuando hay muchos empleados, el cuestionario es más rápido y barato, pero se presta a inexactitudes debido a que la gente no dedica mucho tiempo a un cuestionario. Los expertos afirman que un entrevistador calificado puede elaborar los informes de manera mucho más rápida y precisa, por lo que a largo plazo compensa con creces lo que se invierte económicamente en un entrevistador.

De la misma forma, debe planearse un procedimiento para mantener actualizados los archivos manuales o electrónicos. En algunas organizaciones es suficiente una actualización anual, en otras, debido la rotación de personal son necesarias actualizaciones más cortas, digamos, diarias, semanales o mensuales.



Por lo general la información se almacena electrónicamente siempre es recomendable manejar un *back-up*.

Los inventarios de habilidades sólo son útiles si la administración aprovecha los datos para tomar decisiones significativas. Existen ocasiones en donde se abusa del sistema, como por ejemplo:

- ✦ Hacer indagaciones con la única justificación de una curiosidad personal.
- ✦ Hacer peticiones de búsqueda que no se respalden en las solicitudes de buena fe presupuestada.
- ✦ Especificar demasiadas características para la búsqueda de un empleado, de tal manera que nadie las cubra.

### **Decisiones de acción en la planeación de recursos humanos**

Una vez que el sistema y analizado la oferta y la demanda de trabajadores futuros, se comparan los dos pronósticos para decidir si hay que emprender alguna medida. Si surgiera alguna discrepancia entre las dos estimaciones, la organización tiene que decidir qué hacer para salvar la brecha.

### **Decisiones de acción con escasez de empleados.**

Cuando los especialistas recursos humanos comparan la demanda con la oferta y detectar que la oferta de trabajadores es menor que la demanda, se presentan varias posibilidades en la organización. Si escasez no es mucha y los empleos están dispuestos a trabajar tiempo extra, se puede cubrir con ellos. Si existe escasez de trabajadores muy calificados, las posibilidades son capacitar y ascender a los empleos actuales mientras se reclutan nuevos empleados menos calificados. Existen ocasiones en que se puede incluir volver a llamar a empleados que renunciaron a la empresa.

Debido la globalización, los acelerados cambios tecnológicos y los métodos que despiertan los últimos recortes de personal, han llevado también a muchas organizaciones a recurrir a más trabajadores de tiempo parcial, subcontratistas, profesionistas independientes, *outsourcing*, entre otros, para responder al cambio en la demanda.

### **Decisiones de acción en condiciones de excedentes.**

Cuando de la comparación de la oferta y demanda de empleados indica un excedente, las soluciones son: retiro voluntario, jubilaciones anticipadas, despidos, liquidaciones.

Este tipo de decisiones son de las más difíciles que deben considerar los responsables de recursos humanos, ya que los empleados raramente son responsables de las condiciones organizacionales que originaron el excedente de inventario de recurso humano.

Cuando existen excedente de empleados muchas empresas evitan los despidos y acuden a los empleados para que se retiren voluntariamente ofreciéndoles paquetes de jubilación, como ha sucedido en IBM, General Motors, etcétera.

Otras técnicas utilizadas en recursos humanos para reducir su inventario de personal consiste en no reemplazar al personal que se retira o renuncia. En ocasiones este esquema se acelera si se alienta a jubilarse antes de tiempo a quienes están próximos a su retiro, pero tiene un inconveniente que es que si no se planea cuidadosamente los trabajadores de más de 50 años son más sanos, sufren menos lesiones y es menos probable que cambien su trabajo en comparación con sus compañeros más jóvenes. Del mismo modo es de esperar que muchos retiros originen una escasez aguda de habilidades, lo cual perjudicará seriamente a la organización, ya estarán perdiendo a sus mejores empleados. Por lo anterior, las organizaciones deben ser muy cautelosas al diseñar, fomentar e implantar programas de retiro anticipado en el futuro. En tercer lugar, hay que considerar el cuidado de no prometer lo que no se puede cumplir o aun peor, engañar dolosamente al personal.

La experiencia demuestra que los últimos años las corporaciones han acudido mucho y con demasiada prisa a los despidos y no han planeado ni evaluado exhaustivamente las consecuencias de sus actos.

Seguramente usted en este momento ya ha obtenido como conclusión que una buena planeación de recursos humanos se basa en la **información oportuna y fidedigna**.

Hemos dado por hecho que una empresa puede reunir, guardar y evaluar mucha información sobre el ambiente interno y externo. Las técnicas mecánicas para manejar grandes volúmenes información ya no son suficientes para muchas empresas, ahora existen sistemas ERP muy completos que facilitan estas exigencias de información.

Por ejemplo, sistemas que tuvieron mucho auge como *People Soft* es un método integral para guardar, analizar y controlar el flujo de información de la compañía. Estos sistemas son útiles para prácticamente todas las funciones de la administración de recursos humanos y aumentan de sobremanera la eficiencia y los ciclos de respuesta de diversas actividades tradicionales de recursos humanos que requieren de mucho esfuerzo y tiempo.

El sistema puede contener un programa para darle un seguimiento (*follow up*) a los aspirantes de empleo, un inventario de habilidades, un programa de planeación de carrera y programas de servicios a los empleados, como por ejemplo un boletín electrónico. Las aplicaciones en éste sentido son infinitas.

Estos sistemas también permiten que las organizaciones integren varias necesidades de recursos humanos en un solo sistema, a través de varios módulos con códigos de acceso. De la misma forma existen módulos de enseñanza para instruir y mejorar capacidades. Las empresas han desarrollado sistemas propios que muchas veces no pueden comunicarse entre sí y por lo tanto se hace inminente contar con un sistema integrado que permita la comunicación adecuada. Este tipo de sistemas permiten a las empresas ampliar el alcance de la tabla de reemplazos. La planeación de reemplazos se considera como parte del programa exhaustivo de planeación de carrera.

Además se ha dado la importancia del plan de sucesión para los puestos de nivel ejecutivo. Muchos ejecutivos de cierta edad se encuentran en el punto de una carrera en que retiro es una posibilidad clara. Por todo lo anterior, es por demás evidente que el plan de sucesión debe tener una mayor prioridad en muchas corporaciones. Por otra parte muchas empresas vanguardistas no se dan cuenta de que una parte crucial de cualquier plan de sucesión exitoso es un plan general de retención. Una forma de reducir al mínimo la necesidad de reemplazar los directores, es planear estrategias para darles el derecho de retrasar el retiro o bien modificar sus acuerdos de trabajo con empresa.

La tabla de reemplazos no es solamente un medio de manejar la transición adelantada en el liderazgo directivo, sino también una manera de enfrentar partidas sorpresivas, ya sea por cambio a la competencia, fallecimiento, etcétera. De acuerdo con las estadísticas en 50% los directores ejecutivos de las 450 más grandes corporaciones del mundo ocupaban sus puestos menos de tres años.

### **Confidencialidad de la información.**

Es prácticamente imposible que una organización garantice qué información sobre los empleados, no será vista ni usada inapropiadamente por personas no autorizadas, sin embargo, existen candados cibernéticos que pueden minimizar este riesgo.

A manera de resumen de lo que hemos analizado hasta el momento, podemos concluir lo siguiente:

- Las principales razones de la planeación formal del empleo son:
  - Aprovechar mejor a los recursos humanos
  - Tener empleados más capacitados y satisfechos
  - Planear mejor la igualdad de oportunidades
- El proceso de planeación de recursos humanos es una responsabilidad conjunta de los responsables de recursos humanos y los de la operación. Cada uno de ellos desempeña en este proceso sus funciones especiales.
- Existen cuatro técnicas de pronóstico para determinar las decisiones de personal:
  - Estimaciones de expertos
  - Proyecciones de tendencias
  - Modelos estadísticos
  - Pronósticos por unidad

- Una etapa importante del proceso de planeación es determinar la disponibilidad de los empleados actuales de la organización para cubrir las vacantes proyectadas y para este fin es muy útil el inventario de habilidades.
- Las decisiones de actuar cuando hay escasez de empleados, dependen de la magnitud de esta insuficiencia de incluyen tiempo extra, capacitar a los empleados menos calificados, contratar más trabajadores, utilizar el *outsourcing*, etc.
- son cada vez más las empresas utilizan sistemas de información tipo ERP por ejemplo *People Soft* y similares.
- Las decisiones de actuar cuando hay excedente de empleados comprenden retiros voluntarios, jubilaciones anticipadas, liquidaciones.
- **Las organizaciones tienen analizar con anticipación la oferta y la demanda de empleados de tal manera que puedan dar los pasos necesarios para modificar los horarios, reclutado despedir empleados. La organización debe analizar la composición de la fuerza de trabajo para determinar si cumple con la legislación laboral y en este último punto es donde se centrará nuestra atención**