

PLANEACIÓN DE RRHH

Los Recursos Humanos, también conocidos como Gestión de Recursos Humanos o Capital Humano, se refieren al “**conjunto de prácticas, políticas y procesos utilizados para administrar y desarrollar el talento humano dentro de una organización**”. Sin lugar a dudas, Capital Humano es una función clave en la gestión empresarial, **siendo sus funciones principales: Reclutar, Seleccionar, Contratar, Capacitar, Motivar, Retener y Gestionar el desempeño de los empleados.**

¿Cuál es el objetivo principal de los Recursos y/o Capital Humano?

El objetivo principal **general** de los Recursos Humanos es **crear y mantener un entorno laboral favorable en el que los empleados puedan contribuir de manera efectiva al logro de los objetivos organizacionales, totalmente alineados tanto con la Misión y con la Visión empresarial.**

Dentro de los objetivos **específicos** de los Recursos Humanos incluyen:

1. Reclutamiento y selección: Identificar y atraer a los candidatos más adecuados para ocupar puestos vacantes dentro de la organización.

2. Desarrollo y capacitación: Proporcionar a los empleados las habilidades y conocimientos necesarios para realizar su trabajo de manera efectiva y fomentar su crecimiento y desarrollo profesional a largo plazo.

PLANEACIÓN DE RRHH

3. Retención del Talento: Implementar estrategias para motivar y retener a los empleados clave, evitando la rotación excesiva y promoviendo la lealtad y compromiso con la organización.

4. Gestión del desempeño: Establecer sistemas y procesos para evaluar y mejorar el rendimiento de los empleados, proporcionando retroalimentación, estableciendo metas y brindando oportunidades de desarrollo.

5. Compensación y beneficios: Diseñar y administrar programas de compensación equitativos y beneficios para los empleados, que sean competitivos en el mercado laboral y que recompensen adecuadamente su contribución y desempeño.

¿En qué radica la importancia de RRHH?

La importancia de los Recursos Humanos radica en que las personas son el activo más valioso de una organización.

¿Qué beneficios trae consigo una gestión eficaz de RRHH?

Una gestión eficaz de los Recursos Humanos tiene los siguientes beneficios:

1. Atracción y retención de talento: Una buena gestión de los Recursos Humanos atrae y retiene a los empleados más calificados y talentosos, lo que contribuye al éxito y crecimiento de la organización.

PLANEACIÓN DE RRHH

- 2. Desarrollo del capital humano:** Los Recursos Humanos se ocupan de la capacitación y desarrollo de los empleados, lo que mejora sus habilidades y conocimientos, y a su vez aumenta su rendimiento y productividad.
- 3. Clima laboral positivo:** La gestión de los Recursos Humanos puede crear un entorno laboral positivo, fomentando la comunicación efectiva, el trabajo en equipo y el bienestar de los empleados, lo que a su vez mejora la satisfacción laboral y reduce el ausentismo y la rotación del personal.
- 4. Cumplimiento normativo:** Los Recursos Humanos se encargan de garantizar el cumplimiento de las leyes laborales y normativas relacionadas con el empleo, lo que ayuda a evitar conflictos legales y sanciones.

En resumen, Los Recursos Humanos (RRHH) son el conjunto de personas que forman parte de una organización y contribuyen a su desarrollo y éxito. Se encargan de gestionar el factor humano dentro de la empresa, y se dedican a reclutar, seleccionar, capacitar, desarrollar y retener a los empleados.

Los objetivos de los Recursos Humanos son variados y dependen de las necesidades y metas de cada organización. Algunos de los objetivos más comunes son:

PLANEACIÓN DE RRHH

- 1. Reclutamiento y selección de personal:** El objetivo principal es encontrar a los candidatos más adecuados para ocupar los puestos vacantes de la empresa.
- 2. Capacitación y desarrollo:** Buscar mejorar las habilidades y conocimientos de los empleados para que puedan desempeñar mejor sus funciones y contribuir al crecimiento de la organización.
- 3. Evaluación del desempeño:** Realizar un seguimiento de la labor de los empleados para identificar áreas de mejora y reconocer el buen desempeño.
- 4. Retención del talento:** Fomentar la satisfacción y motivación de los empleados para retener a los mejores talentos dentro de la organización.
- 5. Planificación de la fuerza laboral:** Establecer estrategias para anticipar y cubrir las necesidades futuras de personal en la empresa.

La **importancia de los Recursos Humanos radica en que las personas son fundamentales para el éxito de una organización.**

¿Cuáles son las razones por las cuales los RRHH son importantes?

Algunas de las **razones por las cuales los RRHH son muy importantes son:**

PLANEACIÓN DE RRHH

- 1. Atracción y retención del talento:** Los RRHH se encargan de atraer y retener a los mejores profesionales, lo cual contribuye a mejorar la calidad y eficiencia del trabajo realizado.
- 2. Desarrollo de los empleados:** Los RRHH se encargan de capacitar y desarrollar a los empleados, lo cual mejora su desempeño y aumenta su satisfacción en el trabajo.
- 3. Mejora del clima laboral:** Los RRHH se enfocan en crear un ambiente de trabajo favorable, promoviendo la comunicación, el trabajo en equipo y el bienestar de los empleados.
- 4. Cumplimiento de normativas laborales:** Los RRHH son responsables de garantizar que la organización cumpla con las leyes y regulaciones laborales, evitando sanciones y conflictos legales.

En resumen, los Recursos Humanos desempeñan un papel fundamental en la gestión de las personas dentro de una organización. Su objetivo principal es asegurar que la empresa cuente con los empleados adecuados, capacitados y motivados para alcanzar sus metas y objetivos.

La planeación estratégica enfocada a los Recursos Humanos RRHH se define como:

“El establecimiento de metas y objetivos concretos para un período de tiempo determinado, así como la adopción de planes y acciones y la asignación de los recursos necesarios para su consecución”.

PLANEACIÓN DE RRHH

¿Cuáles son las etapas de la Planeación Estratégica enfocada a los Recursos Humanos?

En cada una de las etapas de la Planeación Estratégica, hay una serie de herramientas o técnicas que nos permiten llevar a cabo la definición de nuestra planeación estratégica, **definiendo metas y objetivos que sean viables, realistas y alcanzables.**

1. **Etapa Filosófica: Misión** (¿Cuál es nuestra razón de ser?), **Visión** (Destino al que quiere llegar la organización en un periodo de tiempo) y **Valores** (elementos que dirigen nuestras acciones).
2. **Etapa Analítica: Análisis Interno – Análisis Externo – DAFO (FODA) – PESTEL.**
3. **Etapa Programática: Objetivos generales – Objetivos estratégicos operativos (Departamento RRHH).** ¿Qué queremos conseguir ante el diagnóstico de la organización? **Cuadro de Mando Integral.**
4. **Etapa Operativa: Actividades – Proyectos.**
5. **Etapa Cuantitativa: Indicadores de desempeño (KPI's *Key Performance Indicator* o Indicador clave de rendimiento Es una métrica cuantitativa que muestra cómo tu equipo o empresa PROGRESA hacia los objetivos empresariales más importantes)**

– **Metas – Recursos – People Analytics.**

Veamos más detenidamente el análisis DAFO, el análisis PESTEL y el Cuadro de Mando Integral.

PLANEACIÓN DE RRHH

Análisis DAFO ó FODA:

- **Debilidad interna de la organización:** Aspecto negativo de una situación interna y actual (escaso número de empleados para hacer una tarea concreta).
- **Fortaleza:** Aspecto positivo de una situación interna y actual, ya que los empleados están muy motivados.
- **Amenaza:** Aspecto negativo del entorno exterior y su proyección futura debido, por ejemplo, a una crisis económica, como la que se avecina.
- **Oportunidad:** Aspecto positivo del entorno exterior y su proyección futura. Se puede decir que la pandemia de COVID 19 ahora ÓMICRON entre nosotros, hoy por hoy, ha conseguido afianzar la formación online.

Análisis PESTEL:

Realizar un análisis externo de una empresa, es una tarea esencial para anticiparse a los problemas y adaptarse a las cambiantes condiciones del mercado, como pueden ser las siguientes:

- **Cambios políticos:** Nueva normativa, por ejemplo. Tal es el caso de la jornada laboral, cambio en el Salario Mínimo, cambio en el número días de vacaciones, etc.

PLANEACIÓN DE RRHH

- **Cambios económicos:** Crisis económica que se puede traducir en reducción de empleados. Como sucedió durante 2 años a aquellas empresas que no hicieron una planeación estratégica. Y se espera otra pandemia con ÓMICRON, una nueva cepa del COVIT 19.
- **Cambios sociales:** De igual manera, la pandemia y la globalización son un buen ejemplo de cambio social
- **Cambios tecnológicos:** Procesos cada vez más digitales On-Line en el ámbito de los RRHH.
- **Cambios ecológicos:** Movimientos migratorios a raíz, por ejemplo, del aumento del nivel del mar.
- **Cambios legales:** Como lo estamos viviendo en estos momentos en México con todas las reformas laborales y que afectan el Outsourcing, Downsizing y Resizing, Obligaciones, a nivel de RRHH, que tienen las empresas

Cuadro de mando integral (*Balanced Scorecard- NORTON y KAPLAN*):

El BSC es una herramienta que me permite enlazar estrategias y objetivos clave con desempeño y resultados a través de 4 variables:

1. Desempeño financiero
2. Conocimiento del cliente
3. Procesos internos del negocio
4. Aprendizaje y conocimiento

PLANEACIÓN DE RRHH

Esta herramienta de planeación estratégica, nos indica que tenemos que contemplar 4 perspectivas a la hora de establecer la estrategia de las organizaciones. Es importante establecer que habrá diferencias entre el Sector Privado y el Sector Público o Gubernamental:

Sector Privado:

1. **Perspectiva financiera:** “Para maximizar el Valor a nuestros accionistas, ¿qué objetivos financieros debemos alcanzar?”
2. **Perspectiva de los clientes:** “Para alcanzar nuestros objetivos financieros, ¿qué necesidades del cliente/sociedad, debemos satisfacer?”.
3. **Perspectiva de los procesos:** “Para satisfacer a nuestros clientes y accionistas, ¿en qué procesos internos de nuestra cadena de valor debemos ser excelentes?”
4. **Perspectiva del aprendizaje y desarrollo (personas):** “Para alcanzar nuestros objetivos, ¿qué debemos aprender y desarrollar?”

Se establece que tipo de **perspectiva financiera** condicionará los objetivos de la perspectiva de los clientes, y éstos a su vez, **condicionarán los objetivos de la perspectiva de los procesos** y éstos **condicionarán a los objetivos de la perspectiva del aprendizaje y desarrollo.**

“Son precisamente las personas las que van a **permitir mejorar los procesos**, si la alta dirección mejora los procesos, también mejorará la perspectiva de los

PLANEACIÓN DE RRHH

clientes y mejorando esta perspectiva, a su vez se logrará alcanzar la perspectiva financiera”.

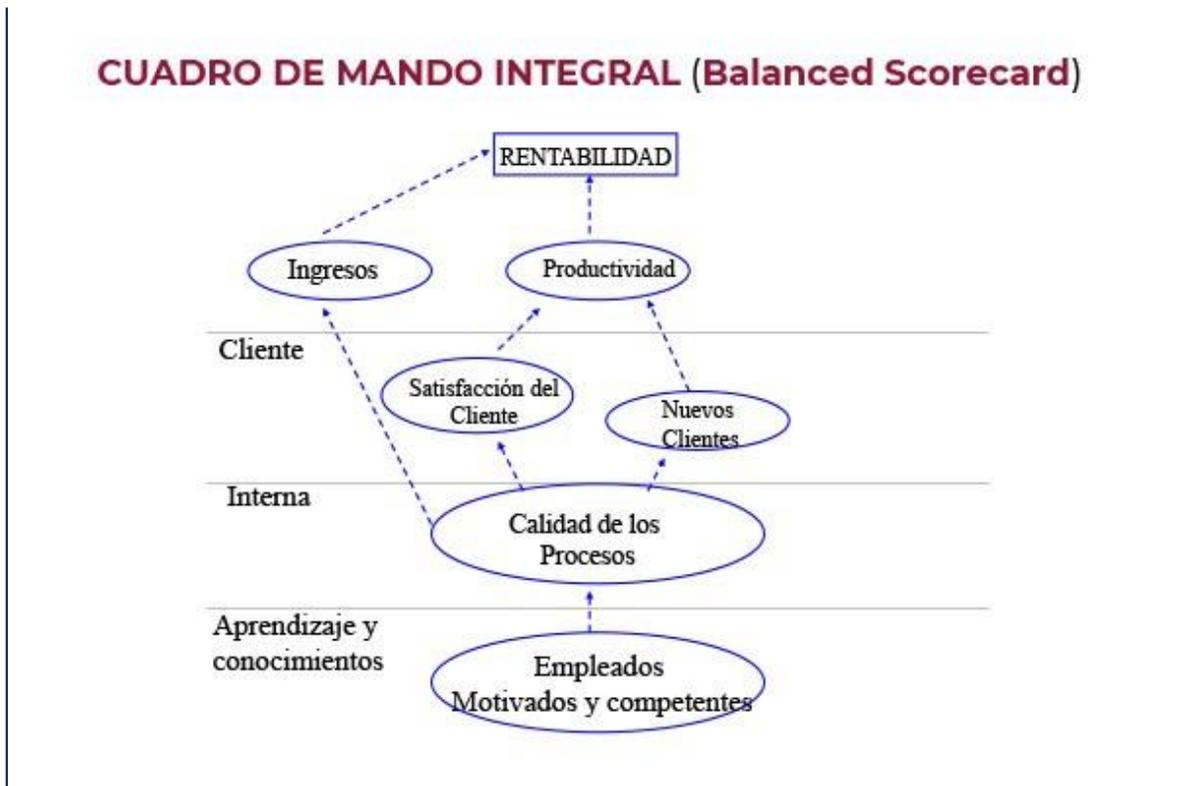
Por lo tanto, desde el punto de vista de los objetivos, van de arriba hacia abajo, es decir desde la Alta Dirección hasta la base de empleados y obreros, pero desde el punto de vista de la funcionalidad de la empresa, la base, es lo que va a permitir a las empresas conseguir los objetivos, es la perspectiva de aprendizaje y desarrollo, es decir, las personas. Sin personas no hay nada que hacer.

En el **sector público**, la secuencia es distinta. Lo más importante es la perspectiva de los clientes, porque lo que se busca en el sector público no es gastar dinero, sino satisfacer las necesidades de la sociedad.

Sector Público:

- **Perspectiva de los clientes:** ¿A quién definimos como nuestro cliente?, ¿cómo creamos valor para nuestro cliente?
- **Perspectiva Financiera:** ¿Cómo añadimos valor para los clientes al tiempo que controlamos los costes?
- **Perspectiva de los procesos:** Para satisfacer a los clientes respetando las restricciones presupuestarias ¿En qué procesos debemos destacar?
- **Perspectiva del aprendizaje y desarrollo (personas):** ¿Cómo nos ponemos en situación de crecer y cambiar, satisfaciendo las presentes demandas legislativas y ciudadanas?

PLANEACIÓN DE RRHH



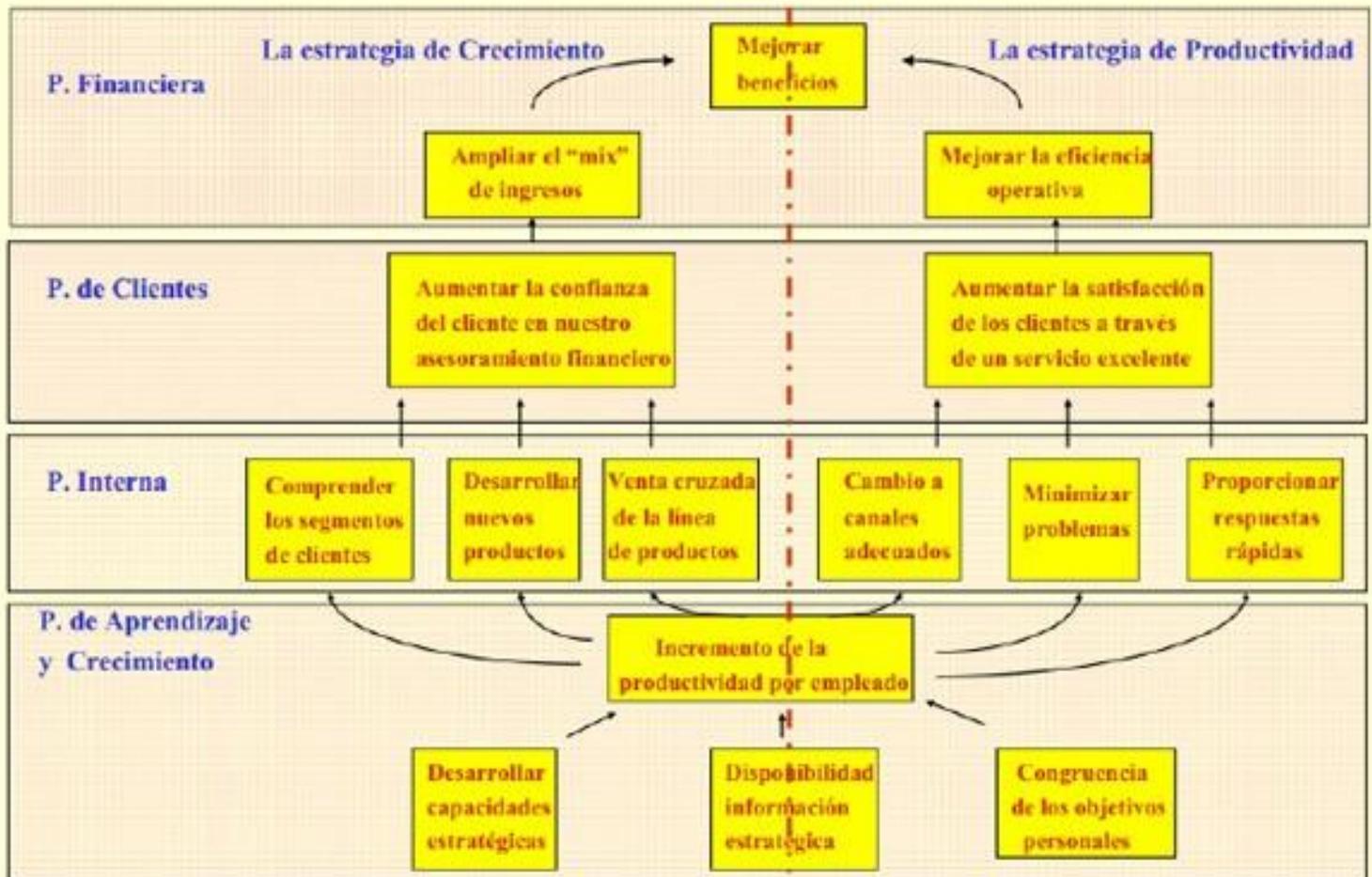
En este cuadro, podemos observar que, aunque los objetivos se definen de arriba a abajo, **el aprendizaje y los conocimientos son los que van a permitir mejorar.**

Los **empleados motivados y competentes** van a permitir mejorar la calidad de los procesos, si mejoramos la calidad de los procesos mejorará la satisfacción del cliente y probablemente nos saldrán más clientes, por lo que seremos más productivos y habrá más rentabilidad.

Como vemos, hay una lógica y una coherencia en el Cuadro de Mando Integral y es una herramienta básica en RRHH.

PLANEACIÓN DE RRHH

Aquí tenemos otro elemento gráfico, un poco más elaborado, en el que se explica cuáles son los distintos tipos de estrategias que se pueden utilizar en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento.



PLANEACIÓN DE RRHH

¿Cuáles son las estrategias que se desarrollan en la perspectiva de aprendizaje y desarrollo? Son básicamente 3:

- 1. Desarrollo de las competencias estratégicas de las personas.**
- 2. Proporcionar la tecnología necesaria para que puedan realizar lo necesario en su puesto de trabajo.**
- 3. Proporcionar los recursos necesarios.**

Estas tres estrategias son las que se emplean para mejorar la rentabilidad de las organizaciones desde la perspectiva de RRHH.

Una vez que hemos establecido una serie de objetivos específicos para cada una de estas etapas, tenemos que ver qué actividades y proyectos debemos realizar de forma específica en el departamento de RRHH que nos permitan alcanzar los objetivos.

OBJETIVOS DEL DEPARTAMENTO DE RRHH

El objetivo general del departamento de RRHH es “optimizar la relación de los trabajadores con la organización, consiguiendo que las personas logren su satisfacción a la vez que la organización sus objetivos”.

Si desglosamos los objetivos específicos de este departamento, contamos con tres fundamentales:

PLANEACIÓN DE RRHH

1. **Asegurar que la empresa cuente con los trabajadores necesarios *HEADCOUNT* tanto en cantidad como en calidad en función de lo que se necesite (*Recruitment y Downsizing*).**
2. **Incrementar eficacia y eficiencia de los trabajadores (Evaluación, Formación y Planes de Carrera).**
3. **Mantener a los trabajadores motivados.**

Después de lo analizado, ¿Qué es la Planeación Estratégica de Recursos Humanos?

Es un proceso que permite a las organizaciones identificar las necesidades actuales y futuras de profesionales para el logro de los objetivos.

Dentro de la Planeación Estratégica deberemos respondernos a una serie de preguntas:

- **¿ Cuántos empleados harán falta en el futuro?**
- **¿Qué aptitudes y competencias profesionales se necesitarán?**
- **¿Qué relaciones industriales se requieren?**
- **¿Cuál es nuestra existencia actual de mano de obra y capacidades?**
- **¿En qué proporción perdemos personal debido a la rotación?**
- **¿Qué clase de estructura de edad tenemos, y qué queremos?**
- **¿Debemos capacitar y promocionar a nuestro personal o contratar personal capacitado?**

PLANEACIÓN DE RRHH

Una vez hayamos dado respuesta a estas preguntas, es necesario elaborar un **plan operativo de RRHH** dentro de la **Planeación Estratégica**, compuesto de los siguientes elementos:

1. **Nombre o identificación del plan.**
2. **Objetivos del Plan.**
3. **Indicadores de gestión del plan.**
4. **Identificación de las líneas de acción, actividades y tareas.**
5. **Nombramiento de responsables del plan.**
6. **Asignación de recursos.**
7. **Establecimiento de calendario.**
8. **Determinación de los hitos o unidades de medida y puntos de control.**

Actualmente, una de las herramientas que nos va a permitir reducir márgenes de error es **People Analytics**, la cual consiste en medir determinadas variables importantes relacionadas con las personas. Así, midiendo esas distintas variables, podremos llegar a saber si hay algún tipo de relación entre ellas.

A través de las técnicas de **People Analytics** realizaríamos un **análisis predictivo** para comprobar que la motivación y el compromiso de los empleados se traduce en una mejora de la calidad de los procesos.

Cuando consigamos demostrar de forma cuantitativa la fortaleza de esa relación, conseguiremos que se invierta mucho más en esta parte. Existen investigaciones que demuestran que efectivamente, esto es así.

PLANEACIÓN DE RRHH

Pero **People Analytics** no solamente tiene en cuenta el nivel de motivación, sino también el trabajo en equipo, el nivel de conocimiento, los recursos, el tipo de liderazgo, etc. Es necesario ver qué capacidad tienen todos estos factores para poder predecir la calidad de los procesos.

A otros especialistas en RRHH les resulta más interesante de **People Analytics** no es medir el nivel de engagement o de liderazgo, sino comprobar si esas variables realmente tienen repercusión en la estrategia y en los beneficios de la organización.

Por lo tanto, **People Analytics** es la identificación y medida de aspectos del comportamiento y la gestión de personas, dirigida a la mejora de los resultados de la compañía.

FACTORES QUE MIDE LA PEOPLE ANALYTICS

- El rendimiento, actividad y productividad, por equipos, perfiles, etc.
- La eficiencia del uso de recursos en procesos o personas.
- El clima organizacional: motivación, satisfacción y compromiso.
- La evaluación del desempeño y de los desajustes sobre lo esperado.
- La adhesión con la cultura corporativa.
- La eficiencia de los procesos de reclutamiento, selección, formación y desarrollo de RRHH.
- Las estadísticas de absentismo, rotación, pérdida de talento, etc., y de las variables asociadas.

PLANEACIÓN DE RRHH

- **Análisis de los retornos de la inversión y costos por el personal asociado a proyectos y líneas de negocio.**

Sin ninguna duda, “el factor humano es uno de los aspectos más importantes del siglo XXI”.



Este cuadro nos da la secuencia y la lógica de cuál es la relación entre la planeación estratégica organizacional y la planeación estratégica de RRHH.

PLANEACIÓN DE RRHH

Todo parte de la misión de la empresa, se hace un diagnóstico interno desde variables organizativas y un análisis externo (PESTEL).

A partir de ese análisis, se debe realizar una formulación de objetivos a nivel general de la organización para posteriormente, formular estrategias o ejes estratégicos con el fin de crear planes estratégicos de RRHH como por ejemplo reclutamiento y selección, formación, evaluación del desempeño, planes de carrera o sistemas de compensación.

Todo esto se implementa y finalmente se hace una evaluación para ver si todo lo que hemos hecho nos ha permitido alcanzar esos objetivos cuantitativos.

Esta evaluación se debe hacer en varios momentos, por si por alguna razón, algunas de las acciones no hubieran funcionado.

Y, por último, para que la estrategia se pueda implementar y funcione, se tienen que dar 5 aspectos generales:

- 1. Traducir la estrategia a términos operativos tanto en la empresa como concretamente en RRHH.**
- 2. Alinear organización con estrategia de RRHH.**
- 3. Hacer que la estrategia sea el trabajo de todo el mundo, y para ello se necesita una comunicación clara y transparente.**
- 4. Hacer de la estrategia un proceso continuo.**
- 5. Movilizar el cambio mediante el liderazgo de los directivos.**