



**UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
VICERRECTORADO ACADÉMICO
DIRECCIÓN GENERAL DE LOS
ESTUDIOS DE POSTGRADO
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE
SERVICIOS ASISTENCIALES EN SALUD**

TRABAJO ESPECIAL DE GRADO

**PROPUESTA DE UN SISTEMA DE PLANEACIÓN PARA SER APLICADO EN
LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS DEL INSTITUTO NACIONAL
DE HIGIENE “RAFAEL RANGEL.**

Presentado a la Universidad Católica Andrés Bello,

por:

FRANCISCO PADRÓN DÍAZ

Como requisito para optar al grado de:

**ESPECIALISTA EN GERENCIA
DE SERVICIOS ASISTENCIALES EN SALUD**

Caracas, Noviembre de 2008

DEDICATORIA

*A quienes me dieron la vida a quienes
Sin Esperar nada lo dieron todo, quienes
Reían conmigo mis triunfos y fracasos a
Quienes me guiaron por el camino de la
Rectitud y me enseñaron lo mejor, a un par
De corazones buenos mi gratitud eterna a
Mis padres en su memoria .*

AGRADECIMIENTO

A Dios por ser mi fiel guía, por darme la luz en la oscuridad y serenidad en los momentos mas difíciles.

A mis compañeros Rosa Martínez, Héctor Parcero, Erika Torres por apoyarme, brindarme su valiosa colaboración y compartir conmigo esta etapa en mi carrera.

A mi querida Esposa por darme su apoyo colaboración cuando creía caer por su paciencia y perseverancia.

A los Profesores de la Universidad Católica Andrés Bello, Armando Gallo, Miguel Leal, por compartir sus conocimientos y enseñanzas.

A las Autoridades del Instituto Nacional de Higiene “Rafael Rangel” los cuales me dedicaron un poco de su tiempo; Dr. Jesús Querales Presidente, Dora Castillo, Gerente de Recursos Humanos.

A todos mil Gracias.....

Francisco Padrón Díaz



UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
VICERRECTORADO ACADÉMICO
DIRECCIÓN GENERAL DE LOS
ESTUDIOS DE POSTGRADO
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE
SERVICIOS ASISTENCIALES EN SALUD

PROPUESTA DE UN SISTEMA DE PLANEACIÓN PARA SER APLICADO EN
LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS DEL INSTITUTO NACIONAL
DE HIGIENE “RAFAEL RANGEL”.

Autor: Francisco Padrón
Tutor: Armando Gallo

RESUMEN

La finalidad del presente trabajo es la propuesta de un sistema de planeación para ser aplicado en la administración de recursos humanos del Instituto Nacional de Higiene “Rafael Rangel”

Este trabajo consiste en una investigación enmarcada dentro del Proyecto Factible con apoyo en una investigación de tipo mixta porque incluye las modalidades documental y de campo y comprende las siguientes etapas generales: diagnóstico, planteamiento y basamento teórico de la propuesta; procedimiento metodológico, actividades y recursos disponibles para llevarlo a cabo; así como el análisis y conclusiones sobre la factibilidad de realizar el proyecto. Se espera con la realización del mismo, mejorar la gestión de Recursos Humanos

Palabra Clave: Gestión de Recursos Humanos

**UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
VICERRECTORADO ACADÉMICO
DIRECCIÓN GENERAL DE LOS
ESTUDIOS DE POSTGRADO
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE
SERVICIOS ASISTENCIALES EN SALUD**

APROBACIÓN DEL TUTOR

En mi carácter de Tutor del Trabajo Especial de Grado presentado por Abg. Francisco Padrón Díaz, para optar al Grado de Especialista en Gerencia de Servicios Asistenciales en Salud, considero que dicho Trabajo titulado Propuesta de un Sistema de Planeación para ser Aplicado en la Administración de Recursos Humanos del Instituto Nacional de Higiene “Rafael Rangel”, reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del jurado examinador que se designe.

En la ciudad de Caracas a los diez días del mes de Noviembre del año Dos Mil Ocho.

**Ing. Armando Gallo
C. I. V.- 5.531.091**

**UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
VICERRECTORADO ACADÉMICO
DIRECCIÓN GENERAL DE LOS
ESTUDIOS DE POSTGRADO
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE
SERVICIOS ASISTENCIALES EN SALUD**

**PROPUESTA DE UN SISTEMA DE PLANEACIÓN PARA SER APLICADO EN
LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS DEL INSTITUTO NACIONAL
DE HIGIENE “RAFAEL RANGEL”.**

Por: Francisco Padrón Díaz

Trabajo Especial de Grado de Especialización aprobado, en nombre de la Universidad Católica Andrés Bello, por el siguiente jurado, en la ciudad de Caracas a los 24 días del mes de Octubre del año Dos Mil Ocho

**Nombre y Apellido
Jurado**

**Nombre y Apellido
Tutor**

Fecha

ÍNDICE DE CONTENIDO

INDICE

	Pag
Introducción.....	1
Capítulo I. Planteamiento del Problema.....	3
1.1 Planteamiento del Problema.....	3
1.2 Objetivo de la Investigación.....	8
1.2.1 Objetivo General.....	8
1.3 Justificación de la Investigación.....	8,9
Capítulo II Marco Referencial.....	10
2.1 Marco Organizacional.....	10
2.1.2 Misión.....	11
2.1.3 Visión.....	11
2.1.4 Estructura Organizativa.....	12
2.1.5 Antecedentes de la Gerencia de Recursos Humanos.....	13
2.2 Marco Teórico.....	13
2.2.1 Antecedentes de la Investigación.....	14
2.2.2 Bases Teóricas.....	14
2.2.2.1 Generalidades de la Planeación de Recursos Humanos.....	16
2.2.2.2 Objetivos de la Planeación de Recursos Humanos.....	16
2.2.2.2 Proceso de Planeación de Recursos Humanos.....	19
2.2.2.3 Políticas de Planeación de Recursos Humanos.....	20
2.2.2.4 Modelos de Planeación de Recursos Humanos.....	23
2.2.2.5 Importancia y Características de la Planeación.....	27
2.2.2.6 Funciones y Alcance de la Planeación.....	29
2.2.2.7 Planeación como Elemento Esencial del Proceso de Dirección.....	30
2.2.2.8 Planeación Empresarial.....	32
2.2.2.9 Planeación de Recursos Humanos.....	33
2.2.2.9.1 Planeación de la Organización y de Recursos Humanos.....	43
2.2.2.9.1.2 Planeación de la Organización	43
2.2.2.9.1.3 Variables que Afectan a la Planeación de la Organización.....	43
2.2.2.9.1.4 Planeación de la Organización Contra Planeación de Recursos Humanos..	44
2.2.2.10 Planeación del Personal en la Organización Pública.....	44
2.2.2.11 Ventajas de la Planeación de Recursos Humanos.....	45
2.2.3 Bases Legales.....	45
2.2.4 Definiciones de Términos.....	46
Capítulo III Marco Metodológico.....	51
3.1 Tipo de Investigación.....	51
3.2 Nivel de Investigación.....	52
3.3. Diseño de la Investigación.....	52
3.4 Población y Muestra.....	53
3.5 Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos.....	54
3.6 Operacionalización de Variables: Definición conceptual y operacional.....	55
Capítulo IV Propuesta de un Sistema de Planeación para ser aplicado en la	58
Administración de Recursos Humanos del Instituto Nacional de Higiene	
4.1 Análisis de la Situación.....	58
4.2 Propuesta de un Sistema de Planeación en la Administración de RR.HH	58

4.2.1	Marco Conceptual de la Planeación.....	61
Conclusiones	65
Recomendaciones	66
Reseñas Bibliografías	67

ÍNDICE DE CUADROS Y FIGURAS

	PAG
Figura 1. Organigrama Estructural del Instituto Nacional de Higiene “Rafael Rangel”	12
Figura 2. Objetivos y Periodos de la Planeación de Recursos Humanos.....	18
Figura 3. Modelo de Planeación de Recursos Humanos.....	27
Figura 4. Proceso de Planeación.....	40
Figura 5. Subsistemas de Recursos Humanos.....	42
Figura 6. Estructura de la Planeación Integral.....	61
Figura 7. Proceso de Planeación dentro de la Organización.....	63
Figura 8. Secuencia Estratégica	64

INTRODUCCIÓN

La administración de recursos humanos tiene como una de sus tareas fundamentales proporcionar las capacidades humanas requeridas por una organización y desarrollar habilidades y aptitudes del individuo para ser lo más satisfactorio a sí mismo y a la colectividad en que se desenvuelve. Se debe recordar que las organizaciones dependen, para su funcionamiento y su evolución, primordialmente del elemento humano con que cuenta. Puede decirse sin exageración, que una organización es el retrato de sus miembros.

La administración de recursos humanos consiste en la planeación, organización, desarrollo, coordinación y control de técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal, a la vez que la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo.

Los objetivos de ésta se derivan de los objetivos de la organización entera, quien tiene como uno de sus principales objetivos la creación y distribución de algún producto. Todos los órganos aplicados directamente en la creación y distribución de ese producto o servicio realizan la actividad básica de la organización.

El recurso humano de una organización es su nervio vital, debido a que solamente las personas son capaces de impulsar o destruir una organización, por tanto, su significación es invaluable. El presente estudio investigativo contiene una justificación de su elaboración y de la elección que se hizo de investigar del tema administración de recursos humanos el subtema planeación de recursos humanos. Puesto que toda empresa requiere de un funcionamiento eficiente, el cual implica planear todas las actividades de la organización y de los recursos humanos, se considera de gran importancia investigar los aspectos relacionados a la planeación de recursos humanos.

El trabajo que a continuación se presenta quedó estructurado en cuatro capítulos, los cuales se resumen de la siguiente manera:

Capítulo I: Está referido al Planteamiento del Problema, Objetivo General de la Investigación, Objetivos Específicos y Justificación.

Capítulo II: Corresponde al Marco de Referencia, que contiene Breve Historia de la Organización, Visión y Misión, Aspectos Pertinentes de la Organización.

Capítulo III: Estructurado por Marco Teórico: que contiene Antecedentes de la Investigación, Objetivos y Periodo, Políticas de la Planeación, Clasificación, Importancia, Características, Funciones, Alcance, Ventajas, Desventajas y Bases Legales.

Capítulo IV: Corresponde al Marco Metodológico, en donde se describe el Tipo de Investigación, Hipótesis de la Investigación, Diseño de la Investigación, Modalidad Nivel y Diseñó de la Investigación, Selección del la Población, Procedimientos y Métodos, Reclutamiento y Selección, Desarrollo, Ausencia de planes y la Propuesta.

CAPITULO I EL PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN

1.1. Planteamiento del Problema

La planeación de recursos humanos es el proceso de anticipar y prevenir el movimiento de personas hacia el interior de la organización, dentro de ésta además de hacia afuera. Su propósito es utilizar estos recursos con tanta eficacia como sea posible, donde y cuando se necesite, con la finalidad de alcanzar las metas de la organización. Otros propósitos más específicos de la planeación de recursos humanos incluyen anticipar periodos de escasez y de sobreoferta de mano de obra, lo que propiciará mayores oportunidades de seleccionar a los mejores candidatos existentes en el mercado.

Como se observó en los desafíos a los que se enfrenta la administración de recursos humanos, los dramáticos cambios que han surgido en el mundo globalizado exigen que los gerentes participen más en la planeación de los mismos, ya que tales cambios afectan no sólo el reclutamiento de los empleados, sino también los métodos de selección, capacitación, compensación y motivación de los éstos. Si bien la planeación ha sido siempre un proceso esencial de la administración, el creciente énfasis en la planeación de recursos humanos se torna especialmente crítico cuando las organizaciones proyectan realizar fusiones, ubicar plantas, recortar personal o clausurar instalaciones de operación. Por la falta de dicha planeación una organización puede incurrir en varios costos intangibles. Por ejemplo, una planeación inadecuada puede provocar que las vacantes permanezcan sin ser cubiertas. La pérdida restante, en términos de eficiencia, puede ser costosa, en particular cuando se requiere cierto tiempo para capacitar a los reemplazos. Es posible que surjan situaciones en que se despida a los empleados de un departamento en tanto que se contrata a personas para puestos similares en otro. Quizá esto genere un exceso de contrataciones y el resultado será la necesidad de despedir a los recién

contratados. Por último, la falta de planeación de recursos humanos dificulta a los empleados planear con eficacia su desarrollo profesional o personal.

Como consecuencia, algunos de los más competentes y ambiciosos podrían buscar otro empleo donde consideren que tienen mejores oportunidades de desarrollo.

Para planificar los recursos humanos se deben formular los planes estratégicos de la empresa como primer paso. Se realizan previsiones sobre el número de personas que se necesitarán en la empresa dentro del corto, mediano y largo plazo. Así mismo, se deben tomar medidas oportunas para que los hechos correspondan a las necesidades y no a tendencias incontroladas e imprevistas. Además se determina la calificación que deben tener los empleados en los puestos en que trabajarán.

La planeación de recursos humanos se realiza para conseguir a la persona más apta para el puesto más adecuado en el momento oportuno. En dicha planeación es importante tomar en cuenta las políticas de recursos humanos las cuales permiten condicionar el alcance de los objetivos y el desempeño de las funciones de personal.

Existen varios modelos de planeación, los cuales se aplican en dependencia de las características y del giro de la empresa por lo que se deben buscar las herramientas que se ajusten a las necesidades de cada empresa.

La importancia de la planeación de recursos humanos radica en que mejora la utilización de los recursos humanos, además de responder a las necesidades futuras de mano de obra o tener que recurrir a despidos.

Cuando se planean los recursos humanos se deben tomar en cuenta la planeación de la organización, la cual permite efectuar un cambio positivo de crecimiento. Tanto la planeación de la organización y la planeación de recursos humanos son conceptos que están interrelacionados puesto que ambos consideran el trabajo humano como el insumo más crucial de cualquier organización.

Se considera que la auditoria de recursos humanos permite evaluar las habilidades y el desempeño de cada individuo en la organización.

La planeación de personal se realiza tanto en las empresas privadas como en las organizaciones públicas y en ambos casos los requerimientos de recursos humanos están determinados por el volumen de trabajo que se ejecute, además que deben traducirse en aplicaciones a puestos y posiciones específicas.

Actualmente existen varias técnicas de pronóstico de las necesidades de personal que utilizan los profesionales del área entre las que se encuentran el análisis de tendencia, análisis de margen, análisis de correlación, pronósticos basados en la experiencia, pronósticos basados en tendencias, etc. De acuerdo a sus bondades se utilizan las diferentes técnicas y se analiza cual es el que más se ajusta.

El juicio administrativo combinándolo con las técnicas se utiliza en empresas pequeñas y en empresas complejas. La proyección de los requerimientos de personal puede hacerse determinando cuantos candidatos internos o externos se necesitarán.

Un portafolio de inversiones de recursos humanos contiene información acerca de cada gerente, la cual se utiliza en la identificación de individuos que tienen el potencial de ascender a puestos de mayor nivel. La gerencia puede adoptar una matriz para clasificar sus recursos humanos de acuerdo a si son empleados de alto potencial, de rendimiento consistente pero de potencial limitado, de gran potencial pero con actitudes problemáticas o de bajo potencial y rendimiento. Esta categorización no debe emplearse como una etiqueta permanente para los empleados ya que pueden cambiar en respuesta a una variedad de factores organizacionales.

En conclusión se puede afirmar que la planeación de recursos humanos al contar con programas de acción en las funciones del proceso de administración de recursos humanos permite que todas las actividades se realicen con eficiencia y eficacia.

En los debates actuales relacionados con las reformas sectoriales es infrecuente escuchar referencias a la planificación sanitaria. Es curioso que esto suceda en entornos institucionales donde vienen primando enfoques de mercado para la redefinición de las relaciones entre agentes o entre funciones de los sistemas de salud, ya que la teoría vigente (incluyendo cierta teoría económica) indica que ante mercados imperfectos como los que nos ocupan, se debiera intervenir mediante regulaciones y planificación.

Es más infrecuente aún encontrar referencias o informes de experiencias que estén referidas a la planificación de los recursos humanos. Esto no debiera llamar la atención, considerando que las cuestiones o problemas de los recursos humanos de salud no han encontrado un lugar visible en las estratégicas agendas ni en el discurso de quienes toman las decisiones en las reformas. Y ha sido de esta manera como ha ocurrido en los últimos diez años de reformas. Aunque pareciera que ahora, en muchos países, la situación de negligencia de este importante tema tiende a cambiar, como un imperativo más de la terca realidad.

La planeación de los recursos humanos fue una función consistente e importante en la mayoría de Ministerios de Salud de América, al tiempo que una línea de cooperación importante de la OPS/OMS desde los años sesenta hasta inicios de los ochenta. Al tiempo que el debate sobre la planificación sanitaria y de los recursos humanos, se polarizaba entre planificación normativa y planificación estratégica; la prioridad de la función planificadora en las organizaciones de salud se fue diluyendo hasta casi desaparecer del lenguaje cotidiano de dirigentes y gerentes sectoriales. Sin embargo persistieron algunas prácticas derivadas de la planificación. Es decir, aunque el discurso dominante no la incluya, en los países hay una "planificación realmente existente" que vale la pena considerar.

A despecho de la ausencia de la palabra planificación en los discursos reformistas, en la práctica de la cooperación técnica internacional de la Organización Panamericana de la Salud, las demandas por información

sobre normas o recomendaciones internacionales referidas a proporción de determinadas categorías profesionales por población o sobre la relación entre dos categorías profesionales en un determinado nivel de atención o, más frecuente aún, por métodos y técnicas para calcular dotaciones ideales para establecimientos de salud o redes de servicios.

Según la OPS/OMS un dato relevante de la realidad del campo de los recursos humanos en América Latina es la persistencia, o agravamiento, de problemas de disponibilidad, distribución y estructura de la fuerza de trabajo en salud en casi todos, por no decir todos, los países. Es decir, la persistencia de problemas "típicos" de la planificación de recursos humanos. A estos "viejos problemas" se agregan otros derivados del contexto sanitario (incluidas las limitaciones de recursos para la operación y funcionamiento de los sistemas de salud), de los cambios sectoriales en curso (en el financiamiento o la estructura) o de los cambios en los modos de regulación laboral (algunos de ellos de alcance supra-sectorial); o se incorporan nuevas condiciones o situaciones consecuencia de objetivos sectoriales (cambios en los modelos de atención, en modelos de gestión, programas de mejoría de la calidad, mejoría de la productividad, etc.. Esta compleja problemática obliga a redefinir el rol, el lugar y el alcance de las funciones sustantivas que expresan e instrumentan la intervención tanto del estado como de la sociedad civil en el campo de los recursos humanos, entre ellas la planificación de recursos humanos, ahora indisolublemente ligada a la regulación y la gerencia y en función de las políticas de recursos humanos.

En consecuencia, siendo el Instituto Nacional de Higiene "Rafael Rangel" una organización del sector salud, no escapa a esta realidad. El autor de esta investigación considera, sin dejar de reconocer que dentro del sector salud es una organización que dicta pauta en tecnología, investigaciones científicas, mejoras salariales, capacitación de su recurso humano, entre otros aspectos; el reclutamiento de personal tradicionalmente se ha realizado con poca o escasa planeación. Esto se evidenció con la

construcción de la planta de vacunas, cuando se puso en evidencia que no había planificado con antelación las necesidades de personal. Razón por la cual se propuso realizar un estudio científico sobre los aspectos generales que presenta la planeación de recursos humanos, con el fin de conocer ampliamente su ámbito de acción haciendo énfasis en los diferentes aspectos que aborda la planeación de los recursos humanos en las organizaciones.

1.2. Objetivos de la Investigación

1.2.1. Objetivo General

Proponer un sistema de planeación para ser aplicado en la administración de recursos humanos del Instituto Nacional de Higiene “Rafael Rangel”

1.2.2. Objetivos Específicos

1. Evaluar situación actual de administración de recursos humanos en el Instituto Nacional de Higiene “Rafael Rangel”.
2. Plantear generalidades de la planeación de recursos humanos.
3. Explicar la planeación de la organización y de recursos humanos.
4. Evaluar mediante pronósticos las necesidades de personal en el Instituto Nacional de Higiene “Rafael Rangel”.
5. Plantear un sistema de planeación para ser aplicado en la administración de recursos humanos del Instituto Nacional de Higiene “Rafael Rangel”

1.3. Justificación de la Investigación

El capital humano es la base de las organizaciones por este motivo se le debe poner especial atención y darle la importancia que necesita. La mayoría de las personas en una organización nunca saben que tan lejos puedan llegar dentro de ella, sólo algunos ejecutivos con puestos jerárquicos

altos tiene altas expectativas de llegar lejos y ocupar posiciones satisfactorias con un salario mayor.

La presente investigación seleccionó como tema de estudio la planeación en el área de recursos humanos porque es el proceso que permite determinar en forma sistemática y científica la provisión y demanda de la fuerza de trabajo necesaria para el funcionamiento de una empresa u organización. De esta actividad la Gerencia de Recursos Humanos podrá planear sus labores de reclutamiento, selección, capacitación, entre otras, a los fines de mejorar la utilización de los recursos humanos, además de responder a las necesidades futuras del Instituto Nacional de Higiene “Rafael Rangel” como por ejemplo, preparación de la generación de relevo.

CAPITULO II MARCO DE REFERENCIA

2.1. Marco Organizacional

El marco de referencia utilizado como modelo para la elaboración del presente trabajo fue el Instituto Nacional de Higiene “Rafael Rangel” y se consideraron dos (2) aspectos: (1) Marco Organizacional, y (2) Marco Teórico.

2.1.1. Historia Breve de la Organización

El Instituto Nacional de Higiene, fue creado por Decreto del Ejecutivo Nacional en fecha 17 de octubre de 1938, y publicado en la Gaceta Oficial de los Estados Unidos de Venezuela N° 19.700 de fecha 18 de octubre de 1938, por el Presidente General Eleazar López Contreras. Posteriormente, por Decreto N° 2104 de fecha 29 de marzo de 1977, se designa con el nombre de “Rafael Rangel”. Desde su creación fue adscrito al Ministerio de Sanidad y Asistencia Social, hoy Ministerio del Poder Popular para la Salud. Dentro de las funciones que le fueron atribuidas estaba el constituirse en un organismo de apoyo para los proyectos del Ministerio de su adscripción. En la actualidad el Instituto Nacional de Higiene “Rafael Rangel” se ha convertido en un centro de Referencia Sanitaria para la prevención, vigilancia y control de la salud de los venezolanos, al producir bienes y dar servicios de calidad para satisfacer las demandas nacionales de agentes inmunizantes y de diagnóstico de enfermedades infecciosas, desarrollar investigaciones orientadas al mejoramiento y ampliación de sus líneas de producción y control, realizar diagnósticos en el campo de enfermedades transmisibles, asegurar y controlar la calidad de productos de consumo humano, a través de un proceso estricto de registro y vigilancia de los mismos, y capacitar técnica y científicamente los recursos humanos necesarios para la presentación de servicios en las áreas de su competencia.

2.1.2. Misión

Somos un Instituto autónomo adscrito al Ministerio de Salud, de referencia nacional para prevención y vigilancia sanitaria a través de los siguientes programas:

- Registro y control sanitario de productos de uso y consumo humano.
- Diagnóstico y vigilancia epidemiológica en las áreas de bacteriología, virología y micología.
- Docencia, investigación aplicada y extensión.
- Producción de bienes y servicios: Vacunas bacterianas y virales, medios de cultivo, cultivos celulares, reactivos y colorantes, agua de calidad inyectable, animales de laboratorio y sus derivados, procesamiento de materiales y esterilización.
- Recurso humano especializado, con dominio técnico-científico adquirido y transmitido entre generaciones. Procesos y equipos de avanzada tecnología e infraestructura que cumplen con las normativas nacionales e internacionales en gestión de calidad; en cumplimiento con las Políticas de Salud del Estado Venezolano.

2.1.3. Visión

Ser Centro de Referencia Nacional e Internacional certificado y acreditado en la Producción de Biológicos, Registro y Control Sanitario, Diagnóstico y Epidemiología, Docencia, Investigación Aplicada y Extensión para desarrollar programas de contraloría sanitaria, prevención y vigilancia generando información técnica-científica en áreas de su competencia; apoyando toma de decisiones y formulación de políticas esenciales del Ministerio del Poder Popular para la Salud.

2.1.4. Estructura Organizativa

Es de forma descendente, siendo controlada y dirigida por la Presidencia, subordinada a ésta, existen las Gerencias Técnicas, Administrativas y Asesoras.

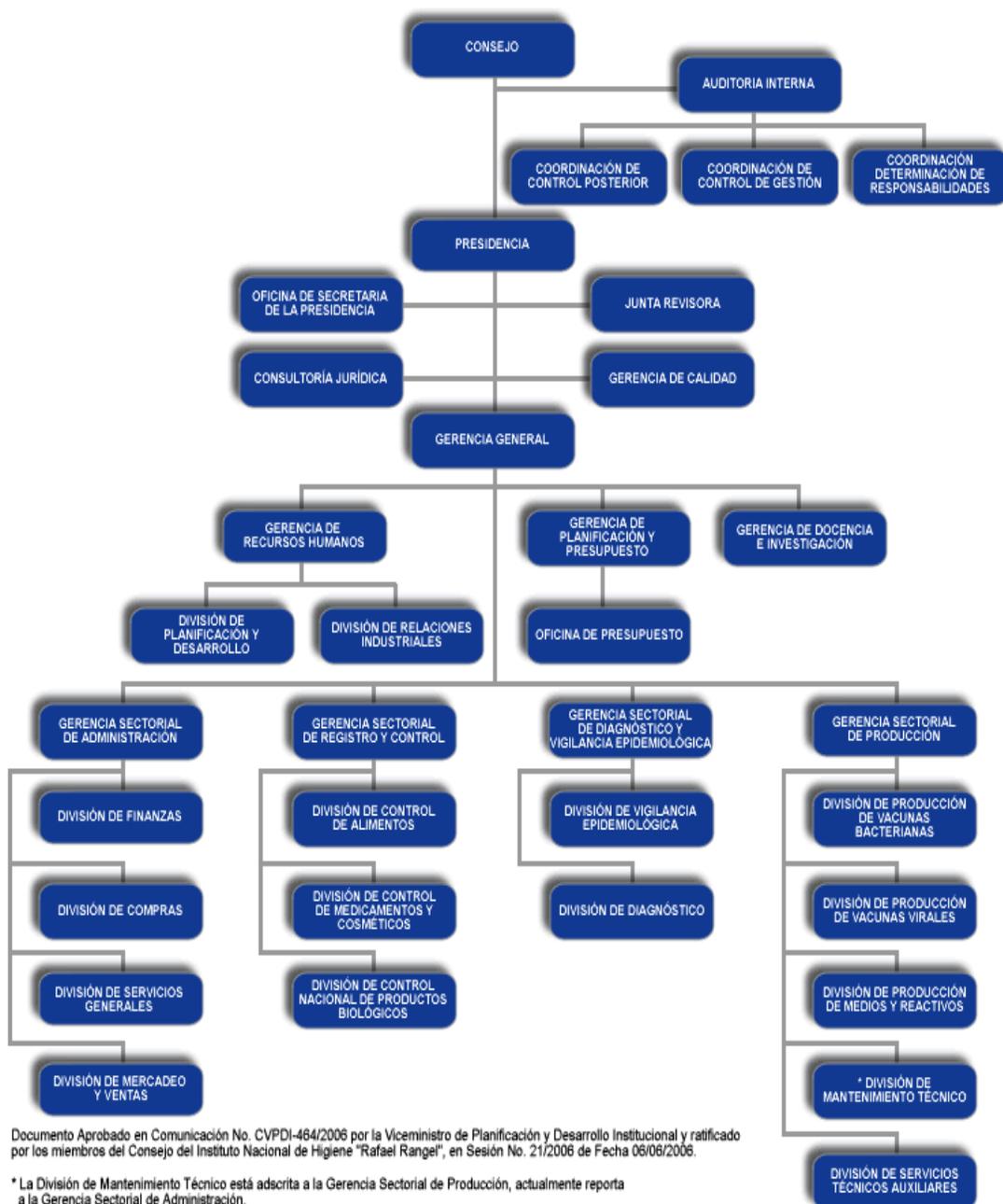


Figura 1. Organigrama Estructural del Instituto Nacional de Higiene "Rafael Rangel". Tomado de la Gerencia de Recursos Humanos del Instituto Nacional de Higiene "Rafael Rangel".

2.1.5 Antecedentes de la Gerencia de Recursos Humanos

Las actividades de gestión de recursos humanos del Instituto Nacional de Higiene “Rafael Rangel”, en un principio eran realizadas por el Ministerio de Sanidad y Asistencia Social. Al mudarse el Instituto Nacional de Higiene “Rafael Rangel” a su nueva sede en 1951 en la Ciudad Universitaria, se crea una Unidad de Personal, conformada por seis analistas y un jefe de personal donde cada uno de ellos se encargaba de lo que hoy día se conoce como subsistemas de personal. En el año 1993, con el crecimiento del acelerado que vivió el Instituto en la década de los noventa y su autonomía, surgió un proceso de reorganización, como consecuencia de la demanda y clarificación de la misión institucional, que exigió la adecuación de la estructura administrativa-funcional y el cambio de denominación de Oficina de Personal a Gerencia de Recursos Humanos, otorgándole un nivel de asesoría y apoyo dentro de la estructura jerárquica del Instituto.

La transformación de la Gerencia de Recursos Humanos trajo un cambio conceptual del modelo de gestión de Recursos Humanos, integrado al sistema de Planificación Estratégica del Instituto. Sin embargo, esta planificación estratégica debe afianzarse.

Actualmente, la Gerencia de Recursos Humanos del Instituto Nacional de Higiene “Rafael Rangel”, está conformada por la División de Planificación y Desarrollo, que a su vez cuenta con las Unidades de: Adiestramiento, Bienestar Social, Hospitalización Cirugía y Maternidad (HCM) y Seguro Social; la División de Relaciones Industriales, que cuenta con las Unidades de Reclutamiento y Selección, Clasificación y Remuneración, Nóminas y Pagos, y Registro y Control.

2.2. Marco Teórico

Este punto se estructura en cuatro secciones: Antecedentes de la Investigación, Bases Teóricas, Bases Legales y Definición de Términos que se desarrollan a continuación.

2.2.1. Antecedentes de la Investigación

Arias (2006) señala que “los antecedentes reflejan los avances y el estado actual del conocimiento en un área determinada y sirven de modelo o ejemplo para futuras investigaciones” (p. 106).

Guzmán de Miguel, Margarita et al, (2005), en el trabajo titulado “Diferencias y semejanzas entre los modelos de planeación de los recursos humanos”, analizan diferentes modelos de planeación de recursos humanos disponibles en la literatura internacional, destacándose las potencialidades y limitaciones de estos en su conjunto.

Meza, Roxana (2006), en el trabajo de grado titulado “Administración de Recursos Humanos” plantea el estudio científico de la planeación de recursos humanos, con el fin de conocer ampliamente su ámbito de acción haciendo énfasis en los diferentes aspectos que aborda la planeación de los recursos humanos en las organizaciones como son: la dotación de personal a la administración, los pronósticos de las necesidades de personal, el portafolio de inversiones de recursos humanos y presentar la relación de la planeación de recursos humanos con las funciones del proceso de administración de recursos humanos.

Flores Ortiz, Maria Virginia (2005), en el trabajo titulado “Planeación de Recursos Humanos” señala que la planificación estratégica es una de las herramientas más poderosas de las que se puede servir una pequeña y mediana empresa para llevar siempre hacia adelante su negocio. No es exclusiva de las grandes empresas trasnacionales o enormes corporativos que a cada momento vemos brillar en el mundo empresarial. La utilizan empresarios con una visión emprendedora, para las pequeñas y medianas empresas que son las que más la requieren y la valoran.

2.2.2. Bases Teóricas

2.2.2.1. Generalidades de la Planeación de Recursos Humanos

La planeación estratégica antecede a la planeación de recursos humanos, y es el proceso por el cual la alta dirección determina los propósitos y objetivos globales y la forma en que deben alcanzarse. La planeación de recursos humanos tiene una importancia vital porque los principales desafíos para implantar estrategias se relacionan con los aspectos de recursos humanos, y de manera más precisa con la estabilización de la fuerza de trabajo para facilitar la implantación de las estrategias corporativas. La planeación de recursos humanos significa acoplar la oferta interna y externa de gente con las vacantes que se anticipan en la organización en un período específico de tiempo.

La planeación de recursos humanos es el proceso de determinar las exigencias de trabajo y los medios para satisfacer éstas, con objeto de llevar a cabo los planes integrales de la organización. Según Andrew F. Simula, “La planeación de recursos humanos se describe mejor como un procedimiento sistemático que forma una secuencia planeada de eventos o una serie de pasos cronológicos”.

La planeación de recursos humanos es una técnica para determinar en forma sistemática la provisión y demanda de empleados que serían necesarios, el departamento de personal puede planear sus labores de reclutamiento, selección, capacitación, entre otras. Todas las organizaciones deberían identificar sus necesidades de personal a corto y largo plazo. A corto plazo se determinan las necesidades de personal a un año; a largo plazo se estiman las condiciones del personal en lapsos de por lo menos cinco años. El costo de la planeación es elevado, por lo que se ha difundido entre las empresas grandes.

La planeación trata con el porvenir de las decisiones actuales. Esto significa que la planeación de recursos humanos observa la cadena de consecuencias de causas y efectos durante un tiempo, relacionada con una

decisión real o intencionada que tomará el director. Si a este último no le agrada la perspectiva futura, la decisión puede cambiarse fácilmente.

También observa las posibles alternativas de los cursos de acción en el futuro, y al escoger unas alternativas, éstas se convierten en la base para tomar decisiones presentes.

Es un proceso que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograr estas metas, y desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener los fines buscados. También es un proceso para decidir de antemano qué tipo de esfuerzos de planeación debe hacerse, cuándo y cómo debe realizarse, quién lo llevará a cabo, y qué se hará con los resultados.

Representa un proceso mental, un ejercicio intelectual, más que una serie de procesos, procedimientos, estructuras o técnicas prescritos. Para lograr mejores resultados los directivos y el personal de una organización deben creer en el valor de la planeación de recursos humanos y deben tratar de desempeñar sus actividades lo mejor posible. Ackoff dice: “El no hacerlo bien no es pecado, pero el no hacerlo lo mejor posible, sí lo es”.

Planificar el personal o los recursos humanos significa hacer previsiones sobre el número de personas que se necesitarán o tendrán en la empresa dentro de uno, dos o tres años, etc., y tomar las medidas oportunas para que los hechos correspondan a las necesidades y no a tendencias incontroladas e imprevistas.

Esto supone, por una parte, atender a las necesidades de mano de obra que tiene la empresa y que se manifiestan en los puestos de trabajo que exigen unas ciertas cualidades en las personas que los han de ocupar y, por la otra, se toma también en consideración la capacidad de las personas porque, cuanto más se acierte en encontrar la persona que más se adapte a las exigencias del puesto de trabajo, más satisfacción encontrará en el trabajo y mejor se realizará en su actividad.

2.2.2.1. Objetivos de la Planeación de Recursos Humanos

Los objetivos que persigue la planeación de recursos humanos son los siguientes:

- Satisfacer las necesidades individuales, organizacionales y nacionales.
- Relacionar los recursos humanos con las necesidades futuras de la empresa, con el fin de recuperar al máximo la inversión en recursos humanos.
- Acoplar o ajustar las habilidades de los empleados a las necesidades de la empresa subrayando el futuro en vez del presente.
- Prever la demanda de mano de obra, o cuántos trabajadores necesitará la empresa en el futuro.
- Prever la oferta de mano de obra, o la disponibilidad de trabajadores con las capacidades requeridas para satisfacer la demanda de mano de obra de la empresa.
- Efectuar una planeación en forma continua y ser apoyada por acciones apropiadas cuando sea necesario, ya que los cambios en el ambiente de los recursos humanos son continuos.
- Realizar una planeación de recursos humanos sistemática en el sentido de que sea organizada y conducida con base en una realidad entendida.
- Identificar las oportunidades y peligros que surjan en el futuro, los cuales combinados con otros datos importantes proporcionan la base para que una empresa tome mejores decisiones en el presente para explotar las oportunidades y evitar los peligros.
- Diseñar un futuro deseado e identificar las formas para lograrlo.

Aunque el propósito a largo plazo de la planeación de recursos humanos permanece sin cambios, los objetivos más inmediatos y específicos de los planes de recursos humanos dependen de la amplitud del período que

se elija, por ejemplo, un objetivo a corto plazo, es decir, que se realice en menos de un año, podría ser la contratación de diez personas para capacitarlas. Un objetivo a largo plazo, para realizar en el término de cinco a diez años, podría ser la instalación de un grupo de miembros en los puestos administrativos medios y altos.

A continuación en la Figura 2 se muestra los objetivos y lapsos.

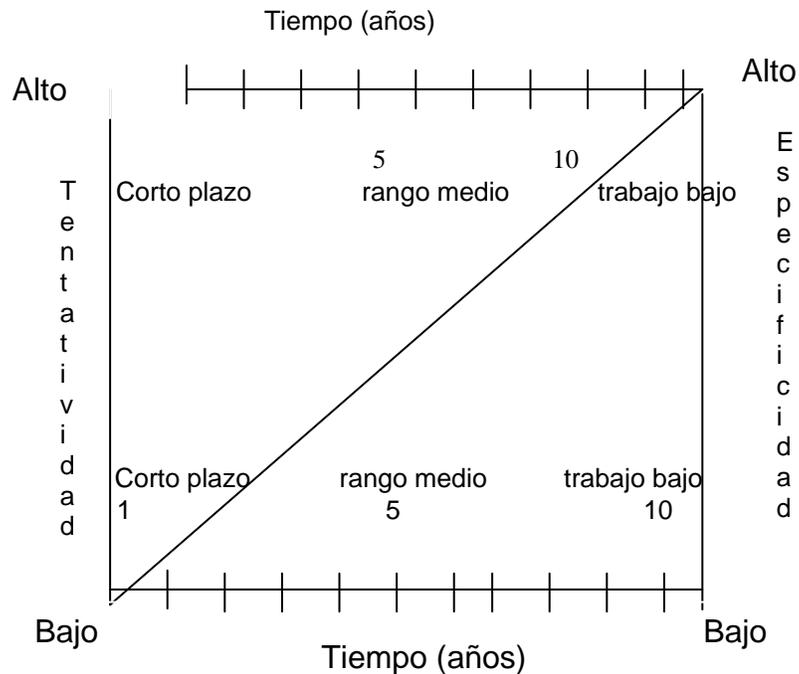


Figura 2. Objetivos y Períodos de la Planeación de Recursos Humanos. Tomado de “Administración de Recursos Humanos”. Autora Roxana Meza.

Es de señalar, que todos los objetivos de la planeación de recursos humanos, independientemente de su dimensión de tiempo y de los grados de especificidad y tentatividad, están íntimamente relacionados entre sí, debido a que el largo plazo está compuesto de numerosos cortos plazos, y que el propósito en su totalidad sólo se puede lograr si se cumplen varias submetas iniciales, los objetivos de la planeación de recursos humanos están

inevitablemente ligados en su forma altamente integrada. El propósito final sólo se puede lograr por medio del trabajo en un período de numerosas subpartes interdependientes.

Desde el punto de vista organizacional, la planeación establece metas u objetivos, pronostica el entorno en el cual los objetivos deben alcanzarse y determina el medio a través del cual estas metas y objetivos habrían de lograrse. La planeación determina hacia donde se dirige la organización y el enfoque general que se utilizará para llegar hacia donde se quiere (Hick y Guleeet, 1987)

2.2.2.2. Proceso de Planeación de Recursos Humanos

La planeación estratégica, que requiere la consideración tanto del ambiente externo como del interno, antecede a la planeación de recursos humanos. La planeación estratégica es el proceso por el cual la alta dirección determina los propósitos y objetivos globales y la forma en que deben alcanzarse. Existe una creciente convicción entre los gerentes profesionales respecto a la importancia que tiene incluir la administración de recursos humanos en el proceso de planeación estratégica. En el fondo la planeación de recursos humanos debe estar vinculada con la estrategia organizacional.

La planeación de recursos humanos se puede emprender después de haberse formulado los planes estratégicos de una organización. Los planes estratégicos se reducen a planes de recursos humanos específicos cuantitativos y cualitativos. Por ejemplo, una estrategia de crecimiento interno significa que se contratará empleados adicionales. Las adquisiciones y fusiones, por otro lado, probablemente significan que la organización necesitará planear despidos, ya que las fusiones tienden a crear plazas duplicadas o traslapadas que se pueden manejar más eficientemente con menos empleados.

La planeación de recursos humanos tiene dos componentes: requerimientos y disponibilidad. La proyección de requerimientos de recursos

humanos significa determinar el tipo y número de empleados participantes por nivel de cualidades y de ubicación. Estas proyecciones reflejarán diversos factores, tales como los planes de producción y los cambios en la productividad. Con el fin de hacer las proyecciones de disponibilidad, el gerente de recursos humanos observa tanto las fuentes internas (personas empleadas actualmente) como las fuentes externas (mercado de trabajo). Cuando se han analizado los requerimientos y la disponibilidad de personal, la empresa puede determinar si tendrá un exceso o una escasez de empleados. Deben encontrarse formas de reducir el número de empleados si se proyecta un excedente. Algunos de estos métodos incluyen las restricciones en la contratación, la reducción en la jornada de trabajo, las jubilaciones tempranas y las suspensiones. Si se anticipa una escasez, la empresa debe obtener la cantidad y calidad apropiada de trabajadores afuera de la organización. Se requieren el reclutamiento y la selección externas.

Como las condiciones en los ambientes externo e interno pueden cambiar rápidamente, el proceso de planeación de recursos humanos debe ser continuo. Las condiciones cambiantes podrían afectar la organización entera, lo que requeriría una modificación extensa de las proyecciones.

La planeación de recursos humanos tiene cuatro aspectos básicos:

- 1) Planeación para las necesidades futuras a base de decidir cuánta gente y con qué habilidades necesitará la empresa.
- 2) Planeación para balances futuros a base de comparar el número de empleados necesarios, con el número de empleados contratados de quienes se puede esperar que permanezcan en la organización.
- 3) Planeación para el reclutamiento o el despido de empleados.
- 4) Planeación para el desarrollo de los empleados, para asegurarse de que la organización tiene un suministro estable de personal experto y capaz.

2.2.2.3. Políticas de Planeación de Recursos Humanos

Las políticas son reglas establecidas para gobernar funciones y tener la seguridad de que sean desempeñadas de acuerdo con los objetivos planeados. Funcionan como guía para ejecutar una acción y proporcionan marcas o limitaciones aunque flexibles y elásticas para demarcar las áreas dentro de las cuales deberá desarrollarse la acción administrativa.

Son genéricas y utilizan verbos como: mantener, usar, prever, ayudar, etc. Son comunes las políticas de recursos humanos, como tratar a los funcionarios de la organización, políticas de venta, como tratar a los clientes, políticas de precios, como manejar los precios frente al mercado.

Las políticas de recursos humanos buscan condicionar el alcance de los objetivos y el desempeño de las funciones de personal; además sirven para suministrar respuestas a las preguntas o a los problemas que pueden ocurrir con cierta frecuencia

Según Chiavenato (1995) en su libro *Introducción a la Teoría General de la Administración* "Es una guía orientadora de la acción administrativa".

Los planes de recursos humanos pueden hacerse periódicamente, preferiblemente anualmente, según los requerimientos de la Institución. Los recursos financieros que requieran los planes de recursos humanos no deben sobrepasar el presupuesto asignado por la Institución.

Los objetivos de las políticas de planeación de recursos humanos deben ser realistas, medibles y claros, además de ser coherentes con la realidad de la Institución.

Se debe realizar una evaluación mensual y llevar control de las actividades del plan de recursos humanos para verificar si el avance real del plan se adecua a lo establecido, mediante una supervisión y control de gestión

El ambiente determina la formalidad y rigidez de los planes de recursos humanos. Si el ambiente es estable, los planes son formales, minuciosos e inflexibles, pero si el ambiente es turbulento los planes deben ser informales, flexibles y poco detallados.

Las políticas pueden clasificarse en dos tipos:

1. En cuanto al nivel de la estructura organizacional que son aplicadas:
 - a) Políticas generales de empresa, son guías amplias para la acción y bajo las cuales deben conformarse todas las demás políticas.
 - b) Políticas administrativas, establecidas para orientación de los ejecutivos de alto nivel de la empresa.
 - c) Políticas operacionales, establecidas para la orientación de los supervisores del nivel más elemental que desarrollan y aseguran las funciones de los ejecutivos de alta dirección.
 - d) Políticas funcionales o de asesoría, gobiernan las actividades del personal de departamentos especializados como contabilidad, ingeniería, etc.
2. En cuanto al contenido:
 - a) Planeación
 - b) Reclutamiento
 - c) Selección
 - d) Salarios
 - e) Beneficios sociales
 - f) Entrenamiento
 - g) Admisión
 - h) Seguridad

Las características de las políticas de planeación son:

- Estabilidad: Suficiente grado de permanencia para evitar alteraciones muy grandes.
- Consistencia: Congruencia en su aplicación, no importan los niveles o áreas afectadas.

- Flexibilidad: La posibilidad de soportar correcciones, ajustes y excepciones necesarios.
- Generalidad: La posibilidad de aplicación global y comprensiva para toda la organización.
- Claridad: Simplicidad de definición de entendimiento.

2.2.2.4. Modelos de Planeación de Recursos Humanos

Aunque la planeación de recursos humanos no siempre se lleva a cabo por el órgano de recursos humanos, el problema de anticipar su cantidad y calidad necesarias a la organización es extremadamente importante para ese departamento.

En la actualidad, en la literatura internacional, existe una gran variedad de enfoques de acercamiento sobre planeación de recursos humanos, los que, si bien se orientaron en lo fundamental a la organización científica del trabajo, sentaron las bases para estudios posteriores de la planeación de recursos humanos en particular y la gerencia de recursos humanos en general.

Para efectuar un análisis integral de los enfoques de planeación de recursos humanos existentes, se construyó una matriz de datos para la comparación de los modelos, en función de las variables establecidas luego del desarrollo conceptual del término, procesándola y efectuándose un análisis que evidenció la presencia de cuatro grandes grupos: en el primero, en su mayoría, presentan sus propuestas en la última década del pasado siglo y a diferencia de los anteriores, poseen un enfoque más metodológico y filosófico que técnico, aspecto este último, en el cual no alcanzan suficiente nivel de detalle, al tiempo que las variables tratadas y la profundidad del análisis varía entre ellos.

En el segundo grupo constituyen los enfoques más antiguos. Estos ofrecían un conjunto amplio de técnicas para la determinación de la cantidad

de personal necesario, presentaban generalmente un carácter marcadamente cuantitativo, sin considerar las cualidades o competencias requeridas por cada cargo y mucho menos las necesidades de planificar los restantes procesos de la gerencia de recursos humanos, con una visión circunstancial y operativa, sin trazas de proyección estratégica, con bajo nivel de adaptabilidad a los servicios y sin la concepción de mecanismos de autorregulación o control. En este grupo, si bien considera en su propuesta, actividades propias de la gerencia de recursos como el inventario de personal, la evaluación del potencial y el análisis y descripción de cargos, no las abarca todas y en cualquier caso las considera como premisas para el proceso de planeación de recursos humanos y no como objeto del mismo, además, su propuesta se dirige específicamente a la actividad de mantenimiento. De igual modo, si bien es más reciente y posee un mayor nivel de adaptabilidad a los servicios, mantiene un estricto carácter cuantitativo. También se encuentra en el grupo la Resolución 26 del MTSS, (2006) que hace referencia al procedimiento general para la determinación cuantitativa de las necesidades de personal.

Varios autores han presentado modelos de planeación de Recursos humanos que poseen muchas variaciones entre sí.

El modelo presentado por Heneman y Seltzer sostiene que las necesidades de recursos humanos son dependientes de la búsqueda estimada del producto. La relación entre el número de personas y el volumen de búsqueda del producto (variables) está influida por variaciones en la productividad, expansión, tecnología y disponibilidades interna y externa de recursos financieros y oferta de recursos humanos de la organización. El aumento de la productividad sobre las necesidades de recursos humanos dependerá de la magnitud de ese aumento y de la elasticidad del precio del producto en el mercado.

El modelo presentado por Kingstrom está enfocado hacia los aspectos operacionales. Consiste en:

- a) Seleccionar un factor estratégico para cada área funcional de la empresa, o sea, un factor organizacional cuyas variaciones afecten proporcionalmente las necesidades de mano de obra
- b) Determinar los niveles histórico y futuro presentados por el factor estratégico
- c) Determinar los niveles históricos de mano de obra por área funcional
- d) Proyectar los niveles futuros de mano de obra para cada área funcional, correlacionándolos con la proyección de los niveles del factor estratégico correspondiente.

Muchos modelos tratan de caracterizar el flujo de las personas: hacia adentro, a través y hacia fuera de la organización. El modelo presentado por Haire, está basado en el flujo mencionado. En razón de la experiencia pasada con personas que dejan la organización y que son promovidas, el modelo de Haire permite predecir cuántas personas deberán ser admitidas para mantener la estabilidad del sistema. También puede usarse para predecir las consecuencias de otras contingencias, como la política de promociones o la disminución del reclutamiento. Este modelo es muy útil para el análisis del planeamiento de carreras cuando la organización adopta una política vigorosa en ese sentido.

El modelo presentado por Sikula es más amplio y comprensivo. Debe tener en cuenta cuatro factores: volumen de producción, cambios tecnológicos, condiciones de oferta y búsqueda y planeamiento de carreras.

Para Sikula, un modelo sistémico y total de planeación de recursos humanos debe incluir:

- 1) Objetivos de recursos humanos: son el primer paso en el proceso de planeación de recursos humanos. Consiste en establecer los objetivos de trabajo, las actividades del plan de los recursos humanos.
- 2) Planeación de la organización: Es la actividad consciente que la empresa lleva a cabo para efectuar un cambio positivo de crecimiento.

- 3) Auditoria de recursos humanos: Un proceso comparativo que reúne, compila y analiza sistemáticamente los datos con respecto al trabajo de la organización.
- 4) Pronósticos de recursos humanos: Una “auditoria del futuro” que se idea para prever ajustes en las necesidades de los recursos humanos de acuerdo con las presiones y los cambios externos
- 5) Programas de acción. Programas generales y programas específicos que se diseñan para mejorar los conceptos de la planeación de los recursos humanos, con el fin de formar grupos de trabajo eficientes.

En la Figura 3 se presenta el modelo de sistema de planeación de recursos humanos.

Estos componentes forman fases secuenciales e interrelacionadas de tal forma que se vuelve difícil averiguar cuando termina una fase y cuándo comienza la otra.

Todos los componentes y facetas del planeamiento de Recursos Humanos son interrelacionados de manera dinámica.

Además de ser cíclico, el proceso de planeación de recursos humanos también es recíclico, o sea que las actividades de la planeación se formulan y reformulan sobre una base continua.

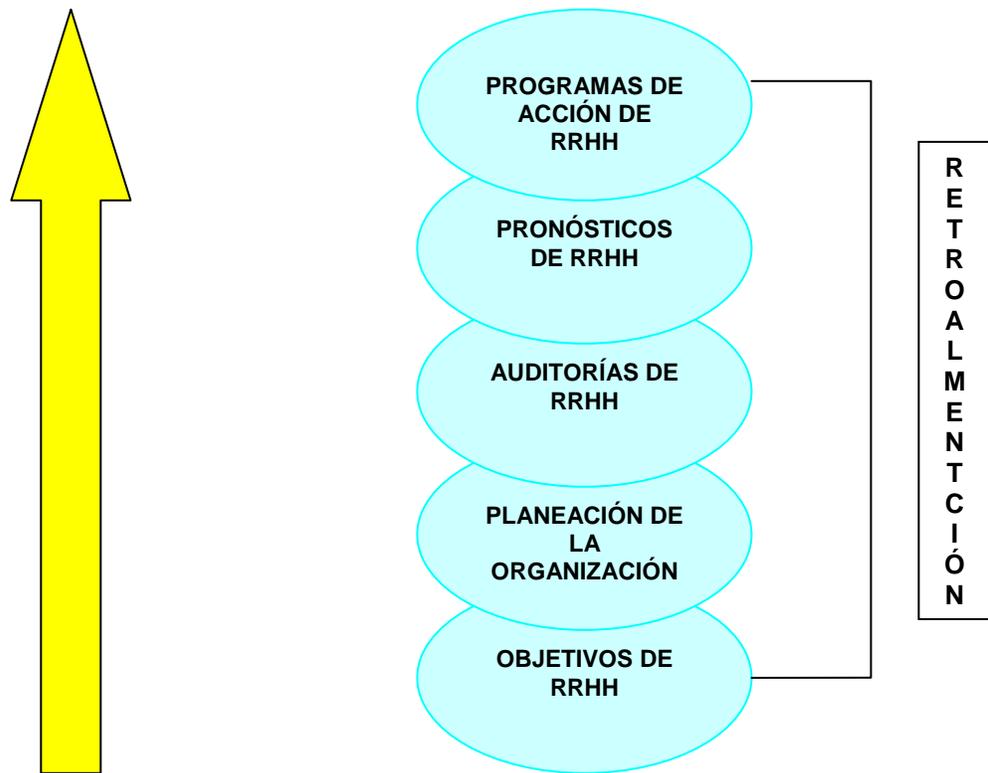


Figura 3. Modelo de Planeación de Recursos Humanos
 Adaptado de “Administración de Recursos Humanos”. Autora Roxana Meza

2.2.2.5. Importancia y Características de la Planeación

La planeación de recursos humanos es importante porque: mejora la utilización de los recursos humanos; permite la coincidencia de esfuerzos del departamento de personal con los objetivos globales de la organización; economiza en las contrataciones; expande la base de datos del personal, para apoyar otros campos; coadyuva a la implementación de programas de productividad, mediante la aportación de personal más capacitado; permite al departamento de recursos humanos suministrar a la organización el personal adecuado en el momento adecuado; permite a la empresa asegurarse de que tiene el número apropiado y el tipo adecuado de personas para obtener un nivel determinado de bienes o de servicios en el futuro; permite responder a las necesidades futuras de mano de obra (escasez de mano de obra) o

tener que recurrir a despidos (en caso de exceso de mano de obra); proporciona información acerca de cómo se está manejando la mano de obra en la competencia, cuáles son sus planes de remuneración, sus estrategias para un mejor posicionamiento, etc.; proporciona información sobre legislación laboral, seguros, planes de salud, etc., lo que le permita a la gerencia determinar qué proyectos podrían imitarse o cuáles no tener en cuenta en la propia empresa; ayuda a establecer si los empleados pueden cumplir a cabalidad con las tareas que van a ser asignadas.

Además, permite dar a conocer cómo es el clima laboral al interior de la organización para determinar si se están cumpliendo los objetivos de la compañía. Proporciona información sobre si existen políticas de reducción de trabajadores, incentivos por desempeño, capacitación a los empleados, etc. Debido a que el propósito fundamental de una compañía es satisfacer al cliente y por tal razón tener empleados comprometidos 100% con una organización, que nunca descuiden al consumidor, hace que la planeación de recursos humanos tenga un papel primordial.

Las características de la planeación de recursos humanos son entre otras: todos los componentes y facetas del proceso de planeación de recursos humanos están íntimamente interrelacionados en una forma sistemática, dinámica y progresiva; se realiza a nivel central por personal especialmente formado en recursos humanos; los programas de planeación de recursos humanos casi siempre deben incluir aspectos de relaciones laborales y contratación colectiva; es un procedimiento sistemático que identifica las oportunidades y peligros que surgen en el futuro.

Por otro lado, contribuye al logro de los objetivos planteados mediante el apoyo a la organización, para alcanzar un uso eficiente y efectivo de todo el personal de la compañía.

La planeación de los recursos humanos se modifica debido a la introducción de nueva tecnología. En algunos casos, puede significar la eliminación de varios puestos, o puede implicar la creación de otros nuevos.

Los instrumentos con los que se pretende pronosticar las necesidades futuras de empleados en una organización pueden ir desde técnicas muy elementales hasta muy complejas.

A través de un plan estratégico se fijan los objetivos a largo plazo. Los objetivos a largo plazo marcan el número de empleados y las características que deberán tener. La planeación de recursos humanos tiene que ser integrada tanto interna como externamente.

2.2.2.6. Funciones y Alcance de la Planeación

Dentro de las funciones que tiene la planeación de recursos humanos se encuentran las siguientes:

- Diseñar políticas de personal que provengan y sean congruentes con la misión y el plan básico de la compañía.
- Diseñar políticas de capacitación para que los empleados mejoren su toma de decisiones.
- Mejorar la delegación de responsabilidades.
- Crear una política de personal que involucre varias estrategias que finalmente lleguen a la satisfacción del cliente, objetivo máximo de cualquier empresa.
- Velar porque sus decisiones sean las mejores y sus funciones sean llevadas a cabo con eficiencia.
- Planificar el reclutamiento, la selección y la capacitación.
- Suministrar el personal adecuado en el momento justo.
- Construir los planes sobre la base de principios, suposiciones básicas sobre el futuro.

En cuanto al alcance se tiene que las empresas que no realizan una planeación de recursos humanos puede que no sean capaces de responder a sus necesidades futuras de mano de obra o tener que recurrir a despidos.

El fracaso de la planeación de recursos humanos puede llevar a costos económicos significativos.

Por ejemplo, las empresas que despiden un gran número de empleados se ven obligadas a pagar las indemnizaciones correspondientes, mientras que las empresas que piden a sus empleados trabajar horas extraordinarias se les exigen retribuir a éstos con una prima salarial.

Los directores de línea a menudo tienen control sobre determinadas decisiones de recursos humanos, tales como la selección de una perspectiva concreta para la formación de sus empleados. Además pueden disponer de una gran capacidad de decisión sobre la retribución de los empleados. Por lo tanto, están en la posición de tomar decisiones de recursos humanos que son esencialmente estratégicas. Sin embargo, la planeación de recursos humanos en grandes empresas se realiza a nivel central por personal especialmente formado en recursos humanos.

2.2.2.7. Planeación como Elemento Esencial del Proceso de Dirección

La función principal, la más importante dentro del proceso de dirección es, sin duda alguna, la planeación; por cuanto consiste esencialmente en anticiparse, en pronosticar el curso de las acciones que han de ejecutarse, para dar cumplimiento a los objetivos de la organización. La palabra objetivo procede de dos vocablos del latín, *jactum* que indica lanzado y la proposición *ob*, que quiere decir hacia, por lo tanto un objetivo es aquello que se lanza hacia una meta, una descripción específica de un resultado que se quiere alcanzar, una declaración cualitativa o cuantitativa de las aspiraciones de una organización, son metas que se persiguen y orientan hacia donde deben estar enfocados los esfuerzos de planeación de una entidad.

Según Reyes: "el objetivo es la base de la eficacia de todo el proceso administrativo. De nada serviría que todo este proceso se realizara con absoluta precisión y técnica; si el objetivo ha estado mal fijado, todo lo que hiciéramos sería completamente inútil". El Diccionario de Términos Económicos define la planificación como "...la selección de los objetivos tendentes a satisfacer las necesidades planteadas y las tareas o trabajos que

en función de aquellos, será necesario llevar a cabo, incluido el señalamiento de la forma y de los medios más convenientes. Una de las principales funciones de la dirección que consiste en la acción y efecto de planificar la selección de objetivos y de las acciones necesarias para lograrlos".

Stoner define la planificación como el "proceso para establecer metas y un curso de acción adecuado para alcanzarlas". El Programa del V Congreso del PCC establece de forma nítida y precisa, que la planificación es el mecanismo principal de dirección de la economía y como tal deberá reflejar objetivamente los procesos que tienen lugar en la vida económica y ejercer una influencia activa sobre ellos, mediante la elevación de su nivel científico con la consiguiente eliminación de todo voluntarismo y subjetivismo.

La popularidad que ha alcanzado la voz inglesa "planning" representa gráficamente, y de forma detallada, las previsiones que se han hecho del futuro de la empresa global o sectorialmente. Pero no todas las empresas pueden utilizar el mismo patrón o forma de planificar, aunque los pasos para llevarla a cabo sí son constantes, pues dependiendo del tipo, característica, tamaño, ubicación, entre otros, deberá adoptar un modelo específico. No existe un modelo estandarizado de planificación. La misma es cada día más importante y necesaria para la organización, la empresa se mueve en un mercado que fluctúa constantemente y cada vez es más competitivo.

Planificar es intentar conocer el futuro, lo que aportará más ventajas que inconvenientes se puedan presentar, ya que sin esta previsión los acontecimientos que vayan sucediendo pueden superar la capacidad de la empresa y hundir sus objetivos empresariales irrevocablemente. Se convierte en el punto de partida del proceso de dirección en la entidad, derivándose de ella las acciones a llevar a cabo en las demás funciones del proceso y ordenando las mismas. La planificación supone el sistema más eficaz para comparar la realidad alcanzada con la estimada anteriormente, para ir corrigiendo las próximas expectativas. Cara al futuro significa un arma valiosísima como forma de alcanzar el desarrollo en armonía, es decir, como

evolución equilibrada de todas las variables de la organización ya que cada una de ellas tiene elasticidad propia.

El plan es la clave del sistema de gestión económica; al tener una fundamentación científica permite trazar las líneas estratégicas fundamentales para el desarrollo de una organización o un país, estableciendo las proporciones económicas de carácter general, determinando las prioridades a tomarse en cuenta a fin de operar los cambios necesarios en la estructura y comparación de la producción, trazar la política tecnológica, así como la de incorporar todos los recursos existentes, con el fin de dar satisfacción a las necesidades.

2.2.2.8. Planeación Empresarial

Dentro de la empresa la planificación ocupa un papel importante para el desarrollo de la misma. La definición de planificación plasmada en las Bases del Perfeccionamiento Empresarial cubano brinda la idea esencial de este proceso en las empresas, "(...) es el instrumento de dirección básico, que contempla los aspectos técnicos, económicos, sociales y productivos, de forma integral, con vistas a potenciar la iniciativa y los esfuerzos de la empresa, en el cumplimiento de sus funciones y objetivos generales, con el máximo de eficiencia y racionalidad, en la utilización de los recursos materiales y financieros, y en la activa participación de los trabajadores en los resultados alcanzados". A lo largo de la obra de Marx, el mismo delimita nítidamente el concepto del plan. De forma implícita o explícita enuncia los elementos que conforman dicho concepto y los vincula a los de revolución anticapitalista y dictadura del proletariado, que en conjunto con el de planificación son concepciones indisolublemente ligadas en la teoría marxista.

Estas expresan el hecho de que por primera vez en la historia de la humanidad, los hombres se atribuyen el papel de transformar, conscientemente, la sociedad. La planificación pasa a ser la función a través

de la cual los hombres pueden conocer la realidad, decidir sobre ella y crear y conformar su presente y su futuro. Para el Che "el hombre deja de ser esclavo e instrumento del medio y se convierte en arquitecto de su propio destino".

Con la planificación los hombres pueden someter, dentro del marco probabilístico de su realidad objetiva, a las fuerzas económicas. El Che clasificó la planificación como la primera posibilidad humana de regir las fuerzas económicas. El plan en el período de construcción del socialismo, tiene la función de fijar, mantener y establecer cómo serán, en el presente y en el futuro, las proporciones de los bienes que la sociedad posee, desde esta óptica el mismo tiene características similares a la ley del valor en el capitalismo definida por Marx. Lo que lo hace diferenciable y específico es su carácter de instrumento que los hombres crean, conforman, dominan y utilizan conscientemente. El mismo se convierte en el único instrumento que admite desarrollar las fuerzas productivas. La ley del valor es, simplemente la teoría que explica el modo en que dicho equilibrio (el económico) se establece, espontáneamente, en la sociedad burguesa. El plan, por su parte, es el modo en que se obtiene este equilibrio de modo consciente y racional, en las sociedades socialistas.

Dentro de la sociedad burguesa la utilización del plan es a nivel empresarial, ya que rige macro económicamente, en sentido general, la ley del valor. En los últimos años la planificación ha tomado un importante papel en las empresas capitalistas con el objetivo de poder afrontar, en cierta medida, la dinámica de las economías nacionales y globales.

2.2.2.9. Planeación de Recursos Humanos

Como se sabe el mundo de hoy se caracteriza por un constante ambiente de cambio. El ambiente general que encierra a las organizaciones es extremadamente dinámico y exige de ellas una elevada capacidad de adaptación como condición básica de sobrevivencia. Desarrollar los recursos

humanos es un esfuerzo planeado y continuo de las organizaciones para lograr mejores niveles de competencia en los empleados y un mayor desempeño organizacional mediante programas de entrenamiento, desarrollo personal y desarrollo organizacional. La adecuada planeación, desarrollo y evaluación de los recursos humanos es un método efectivo para enfrentar varios de los desafíos que ponen a prueba la habilidad de las entidades modernas.

Para Armando Cuesta la planificación de los recursos humanos, "(...) es el proceso mediante el cual una empresa se asegura del número suficiente de personal y cumple con el objetivo de optimizar su estructura humana, previendo las futuras necesidades desde criterios de rentabilidad, determinando el número ideal de empleados necesarios en cada momento, con la calificación o competencia oportuna y en los puestos adecuados en el presente y futuro previsible". Según Rivas "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".

En sentido general la planeación de recursos humanos es el proceso de determinar con antelación las necesidades de los mismos, que presenta la organización, en correspondencia con la estrategia de desarrollo y los objetivos establecidos para el cumplimiento de la misión. La misma debe permitir lograr la eficiencia que toda empresa está obligada a tener para poder realizar una correcta planeación de los recursos humanos, teniendo en cuenta que ellos serán los que darán cumplimiento a las metas que se haya propuesto la misma.

Para planear dichos recursos es requisito contar con un estudio valorativo anterior del diseño y análisis de puestos de trabajo, dígame como tales el desarrollo de un proceso que establezca las complejidades, funciones y requisitos de cada uno de ellos tomando en cuenta las diferencias entre segmentos. Según Neuschel existen dos tipos de planificación: la logística y la estratégica. La primera se ocupa de tener los

recursos adecuados en el lugar adecuado y el momento adecuado. La segunda significa el ajuste de un plan a las reacciones anticipadas de quienes serán afectados por él. Entonces se puede elaborar otro concepto para la planificación de recursos humanos como la determinación consciente de cursos de acción, destinados a lograr objetivos:

- Logísticos que no es más que conseguir el número correcto de personas, con la calificación necesaria, en el momento y lugares precisos, para que realicen su trabajo de la manera más eficiente posible.
- Estratégicos que es lograr establecer una previsión de antemano los cambios internos que deberán efectuarse en la empresa, para adaptarse a un entorno competitivo en constante cambio.

A nivel mundial se puede decir que existen dos tipos básicos de planificación de recursos humanos. La estimativa y provisional, que se realiza antes de poner en marcha una empresa, de igual modo que se establece la planificación de los demás recursos.

La que se lleva a cabo en una empresa ya en funcionamiento, lo que implica, partiendo de la realidad presente, establecer unas metas a las que se quiere llegar en un tiempo determinado, suponiendo que en ese tiempo se producirán cambios en las condiciones internas y externas de la empresa, cambios que la planificación tiene que prever.

Dicha planificación es la base para tomar decisiones, dentro de una organización, en cuanto a las políticas de empleo, de sustitución, de formación, de promoción, de retribución y de comunicación interna.

A pesar de que en ocasiones se considera como un factor generador de costo o como un recurso de la empresa, lo que es indudable es que el factor humano tiene la suficiente importancia, como para que la planificación de este recurso se ubique, al mismo nivel que la de los recursos técnicos, financieros, comerciales o de cualquier otro tipo.

Sin embargo, en muchas oportunidades los planes estratégicos de una organización tienden a fracasar porque no se planifican adecuadamente los recursos humanos que van a ser necesarios. Todo lo expuesto anteriormente tiene como resultado que las direcciones de recursos humanos se conviertan en gestores, en lugar de actuar como administradores de una normativa laboral determinada. Así, las actividades fundamentales del director de recursos humanos pasarían a ser las de planificación, organización y control por lo que este proceso de planificación de recursos humanos, tiene como finalidad conseguir que la plantilla de la organización sea en todo momento cuantitativamente y cualitativamente la necesaria, para conseguir las metas deseadas. Luego, la planificación de recursos humanos incluye los procesos de reclutamiento, selección, formación, planes de carrera, planes salariales, etc., todos ellos destinados a conseguir que la empresa disponga de las competencias adecuadas en el momento oportuno.

La planificación de recursos humanos toma trascendental importancia a partir de la inestabilidad de la demanda de dicho recurso. En la actualidad es poco probable que se den situaciones de estabilidad, en este sentido, para una empresa. Por tanto, se puede afirmar que la adaptación de la empresa a su entorno implica necesidad de flexibilidad no sólo en su sistema productivo; sino también en el uso de la fuerza laboral o capital humano requerido en cada momento para lograr los objetivos de la organización.

Otra razón que hace importante este proceso, es la creciente proporción de puestos de trabajo especializados, los cuales, difícilmente, son cubiertos con rapidez; ello exige la implantación de técnicas de previsión que hagan coincidir, en el tiempo, la disponibilidad con la necesidad de la organización.

En los tiempos que corren dos ideas que se van imponiendo en las organizaciones conducen al desarrollo y reconocimiento del papel de la planificación en el área social. Por una parte las empresas, poco a poco, asumen que las personas representan un recurso tan importante o más que

los restantes, por lo que resulta necesario optimizar su uso; y por otra parte, la incorporación de técnicas cifradas y objetivas, anteriormente reservados para otras áreas o funciones organizativas, dotan de mayor credibilidad a las estimaciones que en esta área se realizan. Lo que se busca es asumir la planificación del recurso más importante de las organizaciones de la misma forma que se ha venido actuando con otros recursos.

La conexión e interdependencia de la planificación de recursos humanos, con la existente a nivel organizacional, pone de relieve la necesidad de integrar la gestión de los mismos en la gestión de la organización. Los planes financieros, de producción, de marketing y otros, condicionan y son condicionados por los recursos humanos existentes.

Esta nueva visión, de recurso estratégico, asignado al factor humano en las organizaciones implica cambios en la forma tradicional de gestionarlos y en especial en lo concerniente a su planificación; lógicamente, estos cambios, afectarán a la unidad responsable de llevar adelante estas tareas, el departamento o área de recursos humanos.

La creciente complejidad organizativa, como consecuencia de los cambios en los contenidos de las tareas, en la demanda de los productos, etc. hace que las necesidades de personal tanto cuantitativamente, como en materia de formación y conocimientos se vean alteradas y se requiera del desarrollo de procesos de reciclaje de las personas, la incorporación de nuevas habilidades o la modificación del número de trabajadores. Todo ello debe establecerse con antelación para poder prevenir sus consecuencias.

Cada día más las organizaciones tienen la necesidad de mejorar el proceso de selección de las políticas que han de guiar la gestión de recursos humanos y adecuar dichas acciones a los nuevos escenarios, para lo cual es preciso introducir una vertiente planificadora.

Según varios autores existen, como mínimo, dos características propias de dichos recursos que, por sí solas, justifican su planificación, la inercia del sistema humano y la flexibilidad del recurso humano.

La primera es una evidencia que se constata por su difícil modelación frente a otros recursos como el financiero o el material. Los hombres no se pueden manejar al capricho de las organizaciones; además existen pautas legales que dificultan estos movimientos. La planificación intenta que las necesidades de entradas-salidas de trabajadores en la organización sean las mínimas o que, cuando menos, no se produzcan de forma brusca o traumática; buscando para ello la continua adecuación de la misma a sus necesidades.

La segunda o, mejor dicho, la falta de esta, queda también de manifiesto en la lentitud que experimentan los individuos para cambiar o ampliar sus competencias, conocimientos y habilidades. Mientras un equipo puede ser adquirido en poco tiempo, los conocimientos y destrezas necesarios para su manejo pueden dilatarse en el tiempo. La necesidad de conjugar inercia y flexibilidad constituye una razón adicional para aplicar la planificación de recursos humanos.

La planificación de recursos humanos debe participar fuertemente en la ejecución del plan estratégico de la organización. El área de personal, por ejemplo, podría dar pautas importantes si existen políticas de reducción o inserción de trabajadores, incentivos por desempeño, capacitación a los empleados u otras. Además tomando como premisa que el fin y el propósito fundamental de una organización es satisfacer al cliente y por tal razón tener empleados comprometidos con la misma, que nunca descuiden al consumidor, es papel primordial para dicha área, una empresa que no conozca a sus empleados fracasará en cualquier estrategia que desee implantar.

Dicha planificación crea, con la proyección y establecimiento de algunos de sus elementos, competencias entre los empleados, al definir conocimientos y habilidades dentro de cada puesto de trabajo, obligando a los mismos a la búsqueda de dichos conocimientos y habilidades. El

planificar cómo fomentar y controlar estas competencias en una organización hace que ésta eleve su capacidad competitiva y su rendimiento.

La planificación de las necesidades de recursos humanos de una organización puede hacerse aplicando varios métodos. Pero, ni siquiera las técnicas más complejas son totalmente precisas. Independientemente del método utilizado, las previsiones representan aproximaciones y no deben considerarse como valores absolutos.

Los métodos utilizados pueden ser estimativos o estadísticos, ejemplo de estos son el método Delphi o el de base matemática.

La planeación de recursos humanos es fundamentalmente un proceso dinámico que lleva un monitoreo y maneja el flujo de personal dentro de una organización para poder alcanzar un equilibrio (Zeffane, Richid y Mayo, 1994.

Provee el enlace entre el clima organizacional y la administración de personal. De acuerdo con Glueck (1982) la planeación de recursos humanos debe contener 4 preguntas esenciales:

1.- ¿A dónde quiere llegar? Implica el establecer las metas de los recursos humanos que son consistentes con los objetivos y misión de la organización, las condiciones del ambiente externo y los intereses habilidades y actitudes del personal.

2.- ¿En dónde nos encontramos ahora? Implica (a) un análisis de los empleados actuales, sus habilidades actitudes, intereses, comportamiento hacia el trabajo, (b) un análisis del desempeño del trabajo, (c) el grado en el que empleado realiza su trabajo.

3.- ¿Qué se puede hacer para llegar a donde queremos en el lugar en el que estamos? Esta repuesta involucra el esfuerzo en la toma de decisiones y programación del personal.

4.- ¿Qué tan efectivas fueron nuestras acciones? Implica el monitoreo y la evaluación de los resultados de las actividades del personal.

El proceso de planeación de recursos humanos consiste en analizar e identificar las necesidades y disponibilidad de recursos humanos de manera que la organización pueda lograr sus objetivos. En la Figura 4 se muestra este proceso.

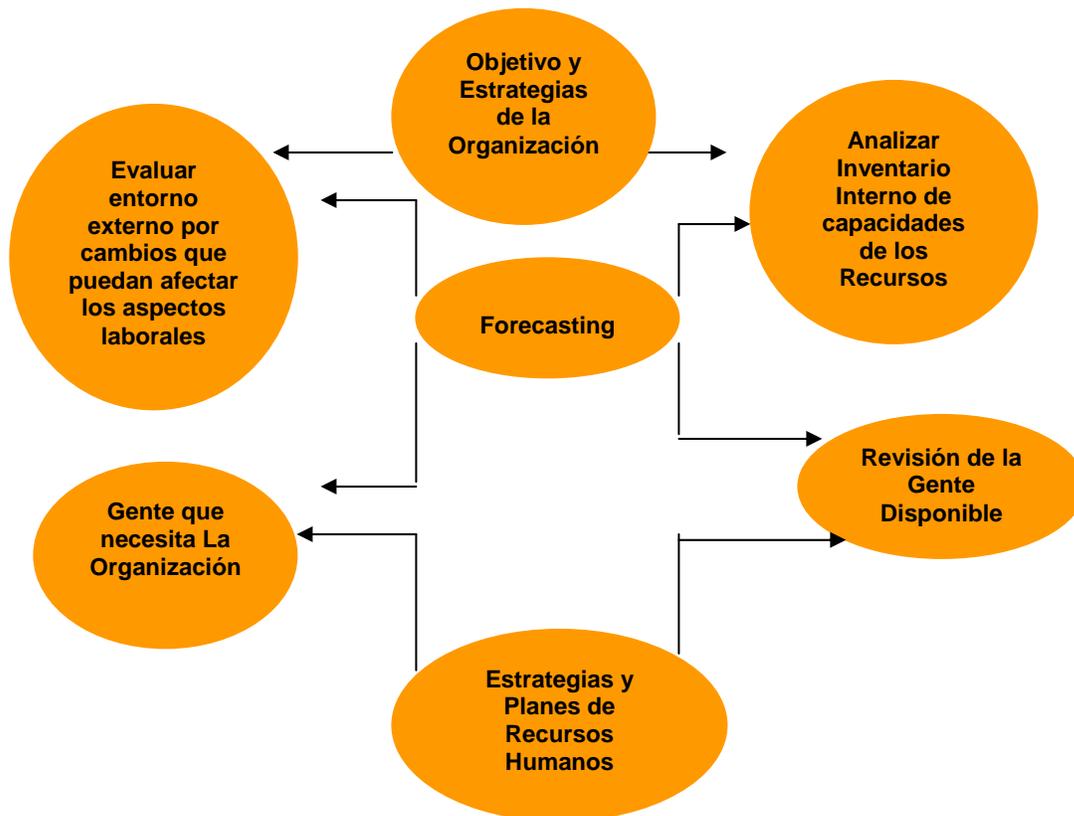


Figura 4. Proceso de Planeación
Elaboración propia

Todo proceso de planeación y dirección estratégica se produce sobre la base de la Teoría General del Sistema, la cual consiste en un conjunto organizado de elementos integrados y ordenados lógicamente entre sí, que tienden hacia un mismo fin, supone la existencia de una serie de procesos interconectados, cuyo resultado global es superior al resultado de cada uno de ellos separadamente, actividades, e influir en ellas (en lugar de solo responder) y, por consiguiente, puede controlar su destino. Los pequeños empresarios, los directores ejecutivos, los presidentes y los gerentes de

muchas organizaciones lucrativas y no lucrativas han reconocido y obtenido los beneficios de administrar sus estrategias.

Desde siempre, el mayor beneficio de la planeación estratégica ha consistido en que sirve para que las organizaciones tengan mejores estrategias, gracias a que usan un enfoque más sistemático, lógico y racional para elegir sus estrategias. No cabe duda que se trate de un beneficio importante de la planeación estratégica, pero se han realizado ciertas investigaciones que demuestran que la contribución más importante de la planeación estratégica está en el proceso, y no en la decisión o el documento que resulte.

Así pues, la manera de ejecutar la planeación estratégica adquiere enorme importancia. Una de las metas centrales del proceso es lograr que todos los gerentes lo comprendan y se comprometan con él. La comprensión podría ser el beneficio más importante de la planeación estratégica, seguido por el compromiso. Cuando los gerentes y los empleados comprenden que hace la organización y por qué, muchas veces se sienten parte de la empresa y se comprometen a ayudarla.

Esto es del todo cierto cuando los empleados también entienden los nexos que hay entre su compensación personal y el desempeño organizacional. Es asombroso lo creativos e innovadores que se vuelven los gerentes de la empresa. De esta manera, uno de los grandes beneficios de la planeación estratégica es que el proceso brinda la oportunidad de facultar, es decir, ceder al personal el poder de decidir. El acto de facultar refuerza el sentido personal de eficacia

La Administración de Recursos Humanos está constituida por subsistemas independientes:

- Subsistema de alimentación de recursos humanos: Incluye la investigación del
- mercado, mano de obra, reclutamiento y selección.

- Subsistema de aplicación de recursos humanos: Incluye análisis y descripción de los puestos, integración o inducción, evaluación del mérito o desempeño, movimiento de personal.
- Subsistema de mantenimiento de recursos humanos: Incluye la remuneración, planes de beneficios sociales, higiene y seguridad en el trabajo, registros y controles de personal.
- Subsistema de desarrollo de recursos humanos: Incluye el entrenamiento y planes de desarrollo de personal.
- Subsistema de control de recursos humanos: Incluye el banco de datos, sistemas de información de recursos humanos.

En la Figura 5 se visualizan los subsistemas mencionados

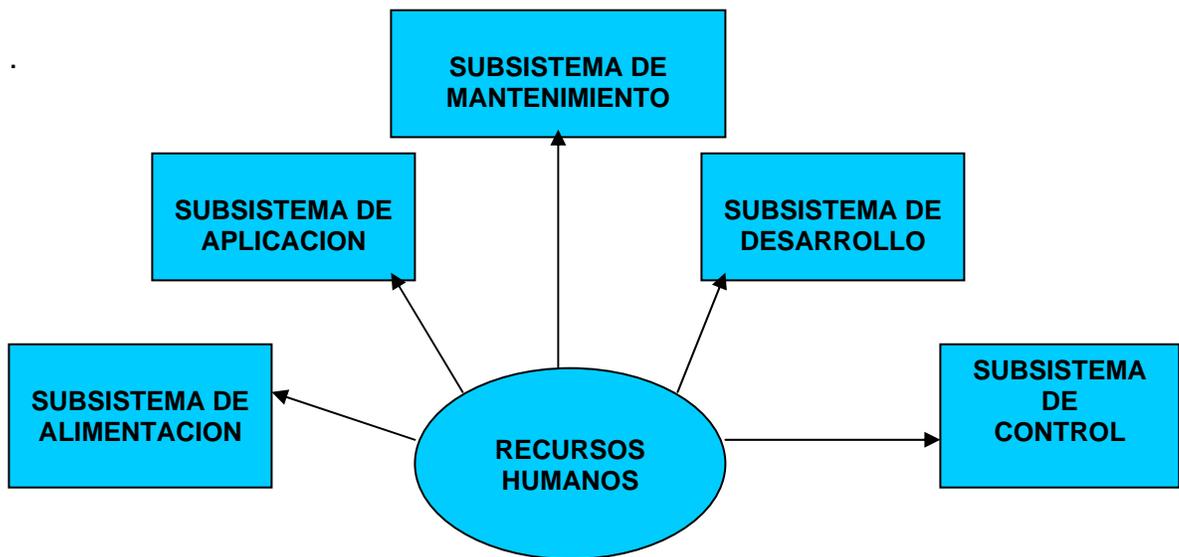


Figura 5. Subsistemas de Recursos Humanos. Elaboración propia

2.2.2.9.1. Planeación de la Organización y de Recursos Humanos

Al realizar la planeación de recursos humanos hay que tomar en cuenta dos aspectos muy importantes: la planeación de la organización y la auditoría de recursos humanos.

2.2.2.9.1.2. Planeación de la Organización

En el proceso de la planeación de recursos humanos se debe fijar las adaptaciones y los cambios futuros que una organización tendrá que hacer a su estructura interna, debido a las modificaciones en su ambiente interno y externo. Se emplea el término planeación de la organización para hacer referencia a este proceso de cambio. Para Simula “La planeación de la organización es la actividad consciente que la empresa lleva a cabo para efectuar un cambio positivo en su estado y en su capacidad de crecimiento”.

La planeación de la organización es un enfoque al cambio organizacional y a la efectividad administrativa. Realiza un cambio y un mejoramiento que incluye a todos los miembros de la organización en la planeación y en el análisis de problemas.

2.2.2.9.1.3. Variables que Afectan a la Planeación de la Organización

Muchas variables del ambiente que son básicamente externas pero que ocasionalmente también son de naturaleza interna afectan a las actividades de la planeación de la organización.

Algunas de las variables más importantes que afectan a la planeación de la organización son las siguientes: Pronósticos de Negocios, Expansión y Crecimiento, Cambios Estructurales y de Diseño, Filosofía Administrativa, Papel del Gobierno, Papel del Sindicato, Mezcla de Habilidad Humana y Producto y Competencia Internacional.

2.2.2.9.1.4. Planeación de la Organización Contra Planeación de Recursos Humanos

Los conceptos de planeación de organización y planeación de recursos humanos están interrelacionados. Debido a que el trabajo humano es el insumo institucional más crucial, la planeación de la organización debe ser, en efecto, planeación de la fuerza de trabajo. De estos dos conceptos, por lo común a la planeación de la organización se le da una concepción y una interpretación más amplias, y en esta capacidad todos los recursos (terrenos, capital, equipo, materias primas, construcciones, etc., además del trabajo humano) se ven desde una perspectiva de planeación y localización.

Es mejor ver la planeación de los recursos humanos y de la organización como actividades parcialmente interrelacionadas y sobrepuestas. Sería incorrecto considerar estos conceptos de planeación como actividades totalmente distintas o completamente semejantes.

2.2.2.10. Planeación del Personal en Organizaciones Públicas

La necesidad de una planeación efectiva de personal de ninguna manera está limitada a las empresas privadas. Las organizaciones públicas también deben operar con eficiencia dentro de los presupuestos establecidos, aun cuando no sean lucrativas por naturaleza.

Muchas de esas empresas públicas también experimentan cambios a largo y corto plazo y fluctuaciones en la demanda de sus servicios.

Los cambios y las variaciones en la población, las tensiones y los conflictos internacionales, las presiones políticas y las fluctuaciones en el ciclo de negocios, pueden tener efectos sobre los servicios que una institución o agencia pública pueda necesitar proveer o del presupuesto con el cual deba operar.

Estos factores también pueden afectar el número y tipos de posiciones que deban cubrirse con personal para cualquier período determinado. Por lo

tanto, si es posible, todo esto debe anticiparse como parte de la planeación del programa de personal.

2.2.2.11. Ventajas de la Planeación de Recursos Humanos

- Mejorar la utilización de recursos humanos
- Permitir la coincidencia de esfuerzos del departamento de personal con los objetivos globales de la organización
- Economizar en las contrataciones
- Expandir la base de datos del personal, para apoyar otros campos.
- Coadyuvar a la coordinación de varios programas, como la obtención de mejores niveles de productividad mediante la aportación de personal mas capacitado.

2.2.3. Bases Legales

En la presente investigación se tomaron en cuenta las siguientes Leyes relacionadas con la materia de Recursos Humanos del sector público:

- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela del año 1999. Publicada en el N° 36.860 de la Gaceta Oficial de la Republica de Venezuela, de fecha 30 de diciembre de 1999
- Ley del Estatuto de la Función Pública. Publicada en el N° 37.522 de la Gaceta Oficial de la Republica Bolivariana de Venezuela, de fecha 06 de septiembre de 2002. y el Reglamento de la derogada Ley de Carrera Administrativa. Publicado en el N° 2.905 Extraordinario de la Gaceta Oficial de la Republica de Venezuela, de fecha 18 de enero de 1982.
- Ley Orgánica de Planificación. Publicada en el N° 5.554 Extraordinario de la Gaceta Oficial de la Republica Bolivariana de Venezuela, de fecha 13 de noviembre de 2001.
- Ley de Reforma de la Ley Orgánica de la Administración Financiera del Sector Público. Publicada en el N° 5.891 Extraordinario de la

Gaceta Oficial de la Republica Bolivariana de Venezuela, de fecha 31 de julio de 2008.

- Ley Orgánica de la Administración Pública. Publicada en el N° 5.890 Extraordinario de la Gaceta Oficial de la Republica Bolivariana de Venezuela, de fecha 31 de julio de 2008.

2.2.4. Definiciones de Términos Básicos

Acciones: Es el conjunto de pasos que se deben realizar, en función de lograr el objetivo, las acciones no son cuantitativas.

Actividades: Es el conjunto de operaciones que se deben realizar durante la ejecución del plan para el logro de los resultados.

Administración de Recursos Humanos: es un proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, los conocimientos, las habilidades del personal, sus acciones y modificar su comportamiento según las necesidades de la organización.

Administración Pública: Es el instrumento de acción política del Estado cuyo objetivo es la organización social política y económica de la nación Se trata de un conjunto de órganos públicos centrales y descentralizados con personalidad jurídica propia, para ejecutar acciones que integra el Poder Ejecutivo Nacional.

Amenazas: Son aquellos factores externos que fuera de nuestro control y que podrían perjudicar, limitar y que representan riesgo para el desarrollo de la organización.

Análisis del Entorno: Es la fase en la cual se identifican los actores y también se determinan posibles escenarios que puedan afectar el plan, así como las oportunidades y amenazas que existen dentro de los mismos.

Asignación Presupuestaria: Son los recursos financieros otorgados al órgano y/o ente para la ejecución de las actividades, identificados por partidas presupuestarias según el requerimiento.

Capacitación: Es el proceso diseñado para mantener el desempeño del funcionario en el trabajo, con miras a su desarrollo futuro dentro de la organización.

Debilidades: Son las limitaciones o carencias de habilidades, conocimientos, información, tecnología y recursos financieros que padece la organización, y que impiden el aprovechamiento de las oportunidades que ofrece el entorno social y que no le permiten defenderse de las amenazas.

Diagnostico: Consiste en aplicar la realidad sobre la cual se planifica a los fines de identificar, evaluar los problemas y definir la situación y necesidades de cambio para alcanzar los objetivos. En esta fase se recoge y analiza la información.

Estrategias: Son los medios por los cuales una organización pretende lograr sus objetivos, es la etapa donde, entre las opciones o alternativas generadas, debemos escoger aquellas que permitan el logro de los objetivos (eficacia) y a su vez optimicen los recursos (humanos) empleados para lograrlo. Fija el curso de acción a seguir.

Ejecución Financiera: Es la programación de la gestión en términos de asignación presupuestaria.

Fortalezas. Son las capacidades humanas y materiales con las que cuenta la organización para adaptarse y aprovecharse las ventajas que ofrece el entorno social y enfrentar con mayor posibilidad de éxito las posibles amenazas.

Indicadores: Son las señales que permiten monitorear conocer y evaluar la magnitud del desvío de aquello que se pretende lograr y en consecuencia actuar de manera preventiva, es la evidencia que demostrara los logros obtenidos.

Misión: Se refiere a lo que la organización es, haciendo alusión directa a la función general y específica que cumple como instancia de gestión pública. La misión se asocia al contenido de su respectiva Ley Orgánica o norma de creación, la cual define su marco general de actuación.

Metas: Es un punto de referencia cuantitativo con base en las actividades a alcanzar para lograr el objetivo.

Oportunidades: Son situaciones o factores socioeconómicos, políticos o culturales que están fuera de nuestro control, cuya particularidad es que son factibles de ser aprovechados si se cumplen determinadas condiciones en el ámbito de la organización.

Objetivo: Es el resultado que se desea alcanzar dentro de un periodo determinado. Constituye un valor aspirado por un individuo o grupo de una organización. Tiene carácter cualitativo. Es un enunciado general que orienta el conjunto de acciones que pretende realizar la entidad en un periodo. Representa la posibilidad de la resolución de los problemas identificados en el diagnóstico, describe los cambios que se regeneraran en relación a un problema. Es el problema visto en positivo.

Objetivos Estratégicos: Son los resultados específicos a largo plazo, mas de un año que la organización busca lograr mediante su misión. Es necesario aclarar que los objetivos a largo plazo van a permanecer generalmente estables por el periodo considerado que abarca la Planeación Estratégica.

Organigramas: Son la representación grafica de la estructura de una organización , donde se pone de manifiesto la relación formal existente entre las diversas unidades que la integran, sus principales funciones, los canales de supervicios y la autoridad relativa de cada cargo .

Plan: Es un documento que contiene, a demás de las características, estructura, funcionamiento y evolución del sistema, un conjunto de previsiones vinculadas estas a varias opciones, dentro de una política definida y con una asignación de recurso que exige la implementación del plan, para un periodo determinado. Debe ser flexible y permitir modificaciones en su contenido, conforme así lo determine las circunstancias coyunturales.

Planificación Estratégicas de Recursos Humanos: Es un proceso continuo, sistemático, de toma de decisiones, el cual permite a la gerencia

controlar el futuro a l anticiparlo y generar los cambios para lograr los objetivos de los órganos o entes.

Plan Operativo Anual Institucional: Representa la concreción definitiva del los objetivos, estrategias y políticas institucionales definidas en términos de objetivos, operaciones, acciones, tiempo, costos y responsables compone de los siguientes documentos los planes y programas de trabajo, el presupuesto programa, plan de personal, organigrama estructural y posición, plan de materiales y equipos, plan de adquisiciones , plan de formación de personal. La suma de estos planes conforman el POAI.

Políticas: Son reglas establecidas para gobernar funciones y tener la seguridad de que sean desempeñadas de acuerdo con los objetivos deseados; sirven para suministrar respuestas al las preguntas, haciendo que los subordinados busquen, innecesariamente, a sus supervisores para la aclaración o soluciona, contiene no solo orden de alcanza el objetivo , si no inclusive, marca los grandes caminos o criterios para hacerlo de forma tal que pueda existir una delegación adecuada .

Problema: Es un desvío de la realidad observada, respecto de una norma, con causas desconocidas que nos interesa conocer y es producida por un cambio. Su análisis se hacer a través de preguntas básicas ¿Qué paso? ¿Dónde pasó? ¿Cuándo pasó? ¿Qué pasó? ¿Qué no pasó?

Producto Final: Es el resultado o bien obtenido que concreta la consecución del objetivo previsto, debe ser cuantificado en términos de metas.

Pronóstico: Determina los escenarios que pudieran darse en el periodo de Planificación, los requerimientos de recursos humanos en esos escenarios y los factores clave que pueden afectar dichos requerimientos así como también los requerimientos de procesos de recursos humanos y de cambios culturales de la organización.

Recursos: Se refieren a los medios financieros, físicos, humanos, tecnológicos que son utilizados deseados de la organización.

Visión: Es la imagen futura que una organización desarrolla sobre si misma y sobre la realidad sobre la cual trabaja. Por lo general la visión incluye tanto los cambios que deseamos lograr en el seno de nuestra población objetivo (y en ocasiones del país en su conjunto), como la imagen objetivo de la propia institución.

Planificación Situacional: Es la acción consistente en utilizar un conjunto de procedimientos mediante los cuales se introduce una mayor racionalidad y organización en un conjunto de actividades y acciones articuladas entre si que previstas anticipadamente, se realiza sobre la base del análisis situacional, tiene el propósito de influir en el curso de determinados acontecimientos, con el fin de alcanzar una situación elegida como deseable, mediante el uso eficiente de medios y recursos escasos o limitados, partiendo de un diagnostico en el que interviene los actores involucrados en los problemas sobre la realidad en la en la que se ha de actuar, tomar luego decisiones y proceder a la acción, para obtener los resultados previstos o deseados.

Presupuesto: Es un instrumento de programación de las actividades del sector público para asignar recursos a las partidas de acuerdo con determinados propósitos en el tiempo establecido.

Recursos: Son los medios para el logro de los objetivos en términos físicos, materiales, financieros, humanos y tecnológicos.

Sistema: Es un conjunto de elementos que interactúan para obtener un fin o un propósito.

Subsistema: Es un conjunto de elementos que están estrechamente interrelacionados y son interdependientes, su interacción hace que cualquier cambio que se produzca en uno de ellos tenga influencia en los otros.

Situación: Son las acciones para que las acciones, programas, proyectos o medidas de políticas puedan ser ejecutadas en el tiempo previsto y conforme a los objetivos y metas planeadas a traves del proceso de planificación, institucional, temporal

CAPITULO III MARCO METODOLÓGICO

Según Ballestrini (2002), el marco metodológico, hace se referencia “al momento que alude al conjunto de procedimientos lógicos, tecno-operacionales implícitos en todo proceso de investigación, con el objeto de ponerlos de manifiesto y sistematizarlos; a propósito de permitir descubrir y analizar los supuestos del estudio y de reconstruir los datos, a partir de los conceptos teóricos convencionalmente operacionalizados” (p.125) hay que tener en cuenta que el marco metodológico presenta diferencias según el tipo de investigación propuesta.

3.1. Tipo de Investigación

En esta investigación la estrategia adoptada coincide con la metodología aplicada al proyecto factible. La UPEL (1998) define el proyecto factible como un estudio “que consiste en la investigación, elaboración y desarrollo de una propuesta de un modelo operativo viable para solucionar problemas, requerimientos o necesidades de organizaciones o grupos sociales” (p.7).

Ballestrini (2002), considera que “el proyecto factible es una proposición sustentada en un modelo operativo orientada a resolver un problema planteado o a satisfacer necesidades en una institución o campo de interés nacional” (p.130).

De acuerdo a las definiciones anteriores, se puede decir que el proyecto factible se desarrolla según las etapas siguientes: el diagnóstico de las necesidades, el cual puede basarse en una investigación de campo o en una investigación documental, planteamiento y fundamentación teórica de la propuesta; el procedimiento metodológico, las actividades y recursos necesarios para su ejecución, el análisis de viabilidad del proyecto y posibilidad de ejecución.

Fidias Arias (1999), dice: “la metodología del proyecto incluye el tipo o tipos de investigación, las técnicas y el procedimiento que serán utilizados para llevar a cabo la investigación”. Es el cómo se realizará el estudio para responder al problema planteado.

3.2. Nivel de Investigación

Se considera la investigación de carácter descriptivo ya que los datos obtenidos en las distintas situaciones planteadas en la investigación, son descritos e interpretados según la realidad observada en la organización.

Según Sampieri R. (1991).” Refiere que los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, y comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis. Los estudios descriptivos pueden ofrecer la posibilidad de predicciones, aunque sean simples.”

Este trabajo de investigación contribuye a una propuesta de un programa de planeación en el área de recursos humanos, para los trabajadores del Instituto Nacional de Higiene “Rafael Rangel”. Es un proyecto factible porque consiste en la elaboración de un sistema viable que atienda las necesidades de la Institución que lleve a una posible solución de las mismas.

3.3. Diseño de la investigación

Se define el diseño de investigación como el plan o estrategia global en el contexto del estudio propuesto, la investigación se orienta hacia la incorporación de un diseño de campo. Ya que este diseño de investigación permite no solo observar, sino recolectar los datos directamente de la realidad objeto de estudio, en su ambiente cotidiano, para posteriormente analizar e interpretar los resultados de estas indagaciones, por otro lado se emplearán fuentes documentales que soportarán la investigación de campo

por lo que se contrasta la información contenida en las fuentes documentales versus la información recolectada a través de los instrumentos aplicados en el Instituto Nacional de Higiene “Rafael Rangel”, dando lugar a un diseño de campo con apoyo documental o diseño de fuente mixta.

La investigación es de diseño de campo, Según el manual de trabajo especial de grado del la Universidad Católica Andrés Bello, la investigación de campo, se caracteriza por los problemas que surgen de la realidad y la información requerida se obtiene directamente de ella y se graficará.

Los diseños de campo pueden clasificarse como experimentales o no experimentales. Dentro de los diseños no experimentales atendiendo a su dimensión temporal o al número de momentos o puntos en el tiempo en los cuales se recolectan los datos, los diseños no experimentales se pueden clasificar en transeccionales y longitudinales. En el caso que nos ocupa el diseño es transeccional ya que la recolección de los datos se efectúa una sola vez y en un tiempo único. De tipo no experimental, porque no se pueden manipular las variables, los datos a reunir se obtendrán del personal administrativo del Instituto. La Investigación no experimental es investigación sistemática y empírica en la que las variables independientemente no se manipulan porque ya han sucedido. Las inferencias sobre las relaciones entre variables se realizan sin intervención o influencia directa y dichas relaciones se observan tal y como se han dado en su contexto natural (Hernández Sampieri y otros, 1998.).

3.4. Población y Muestra

La población es el conjunto de unidades o fuentes de datos que son precisos reducir, proporciones manejables para poderlos explorar. Según Morales, Hernández y Bautista (2003) “la población se refiere al conjunto para el cual serán validas las conclusiones que se obtengan (personas, instituciones o cosas) a las cuales se refiere la investigación”.

La población en esta investigación está integrada por el total de empleados de nivel supervisorío, gerencia media, alta gerencia y nivel administrativo que laboran en el Instituto Nacional de Higiene “Rafael Rangel”, que suman un total de 200 trabajadores.

En vista que esta población es muy pequeña y finita, todos los individuos que la integran conformaran las unidades de estudio e indagación, por tanto, no se aplicaran criterios muestrales, con la finalidad de extraer una muestra reducida del universo y ampliar la indagación a la parte seleccionada de la población, para finalmente desarrollar la inferencia o generalización en el universo estudiado.

Hurtado de Barrera (2006) señala que “el muestreo no es un requisito indispensable en toda investigación, eso depende de los propósitos del investigador, el contexto y las características de sus unidades de estudio. Continúa expresando que no es necesario hacer un muestreo en las condiciones siguientes:

- La población es conocida y se puede identificar a cada uno de sus integrantes
- La población, además de ser conocida es accesible
- La población es relativamente pequeña, de modo que puede ser abarcada en el tiempo y con los recursos del investigador”.

En el caso que nos ocupa, la muestra a utilizar cumple con todos los requisitos antes señalados (p.141).

3.5. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

Como recurso se utilizó la técnica de observación directa, la revisión documental y una entrevista no estructurada orientada por objetivos preestablecidos basados en la larga trayectoria y experiencia del investigador en el área objeto del estudio.

3.6. Operacionalización de Variables: Definición conceptual y operacional

Para Arias (2006) una variable “es una característica o cualidad; magnitud o cantidad, que puede sufrir cambios, y que es objeto de análisis, medición, manipulación o control en una investigación”.

Dubs de Moya (2002) considera que en el caso del proyecto factible para la construcción del instrumento es de suma utilidad categorizar y no necesariamente operacionalizar las variables, así mismo señala que en el proyecto factible no se manipulan variables, esto solo se hace en casos específicos, en la etapa del diagnóstico o análisis de discrepancias según el tema del estudio (p.13).

“ Si no puedes medir no podrás gerenciar ” R. Kaplan

Cuadro N°. 1

PERSPECTIVAS	FACTORES CLAVES	OBJETIVOS	INDICADORES PROPUESTOS
COMUNIDAD Y SOCIEDAD	Vinculación con la institución y la sociedad civil	Verificar la ejecución de convenios con fines de servicios y consultoría y evaluar el impacto de los programas de Recursos Humanos de infraestructura, equipos y proyección social	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Programas de atención ✓ Programas de intervención social en ejecución
CLIENTES (usuarios)	Todas los departamentos de la institución	Evaluar los resultados alcanzados	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Excelente ✓ Satisfactorio ✓ No satisfactorio
	Calidad en la atención	Evaluar a través de encuestas la calidad de los procesos de atención al usuario	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Aprobado % ✓ Desaprobado %

	Calidad en repuesta al usuario	Hacer seguimiento de las solicitudes de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Solicitudes de trabajo aprobados/ en ejecución ✓ Concluidos ✓ Resultados
	Apoyo al departamento de Recursos Humanos	Evaluar a través de una encuesta la calidad de los procesos que se brindan.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Excelente ✓ Satisfactorio ✓ No satisfactorio
PROCESOS	Gestión Administrativa Económica y Financiera	Evaluar la gestión administrativa y financiera para mantener un presupuesto equilibrado, siendo eficaces de forma eficiente en todos los procesos de Recursos Hmanos.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Ingresos y egresos % ✓ Presupuesto Funcionamiento % ✓ Presup. Inversión %
	Infraestructura y Tecnologías	Evaluar los recursos infraestructurales.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Equipamiento ✓ No. De computadoras, con acceso a internet ✓ Material y guías técnicas ✓ Seguridad industrial y laboral
	Capacitación del recurso humano	Maximizar los beneficios de la tecnología para sistematizar los procesos y evaluar programas de capacitación y desarrollo	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Grado de preparación y mejoramiento técnico del personal
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Medios de Comunicación Corporativos	Definir los medios, a través de los cuales la Gerencia de Recursos Humanos, internalizar la visión, misión, valores de la institución y hacer conocer sus objetivos para involucrar los en su implementación	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Fascículo, Quincenario, Revistas, Memorias, Planes, Internet, intranet, charlas, etc.
	Capacidades Humanas	Seleccionar y evaluar las mejores capacidades humanas.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Postulaciones a través de los meritos

FINANCIERO	Relaciones con la Gerencias de Administración y Planificación y Presupuestos	Conocer los alcances y modalidades de financiamiento	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Reuniones semanales ✓ Gestiones de trabajos ✓ Subprogramas de trabajos ✓ Apoyo económico para los proyectos de la gerencia de recursos humano ✓
		Incorporar tesis y pasantes en la ejecución de proyectos	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Proyectos particulares ✓ Capacitación en el área de recursos humanos
COMPETENCIA	Relaciones con el Ministerio del Poder Popular para la Salud y otras instituciones del sector salud	Conocer las posibilidades de Apoyo a Institucionales y de Intermediación	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Suscripción de convenios ✓ Acuerdos ✓ Desarrollo de proyectos ✓ Proyección de otros postgrados ✓ Aprovechar experiencias en recursos humanos en otros entes de salud.

CAPÍTULO IV
PROPUESTA DE UN SISTEMA DE PLANEACIÓN PARA SER APLICADO
EN LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS DEL INSTITUTO
NACIONAL DE HIGIENE “RAFAEL RANGEL.

4.1 Análisis de la Situación

En el Instituto Nacional de Higiene debería existir un sistema que le proporcione al supervisor más seguridad, confianza en el proceso que sigue la Gerencia de Recursos Humanos es por y que se quiere implementar este sistema, por cuanto las políticas no son llevadas a cabo como debe funcionar en una institución, y adecuar las estrategias que desarrolle la gerencia de Recursos Humanos.

4.2. Propuesta de Sistema de Planeación en la Administración de RRHH

En cuanto a la Gerencia de Recursos Humanos deberíamos presentar una gama de oportunidades y destrezas y poner en marcha las cualidades de que goza la gerencia en sus habilidades y potestades como la de diseñar políticas de personal que sean congruentes con la misión y visión del Instituto. Así como poder diseñar las políticas de capacitación para que cualquiera de las gerencias, en el momento preciso, pueda contar con el personal eficiente, eficaz y capaz de cumplir esas funciones y no se tenga que buscar el recurso fuera de la institución. Una Oficina de Recursos Humanos que cumpla con las facetas del proceso en el que estamos viviendo y que pueda dar al Instituto un nivel de personal especialmente formado en los programas de planeación y estrategia de los mismos la importancia que tiene este Sistema de planeación de recursos humanos es mejorar la utilización de nuestro recurso humano que es un producto y que se pueda crear una buena base de datos del personal para apoyar otras gerencias. En referencia a evaluación y clasificación del personal administrativo, debe regirse por la suficiente objetividad y para eso se debe

respetar los lineamientos que nos proporciona Vicepladim, podríamos hacerlos mas transparentes con el proceso y así no causaría tantas inconformidades dentro del personal, debemos tener una visión mas abierta a las necesidades de esta época, porque cada día van cambiando las políticas de recursos humanos; tenemos un producto que es el recurso humano entonces debemos explotarlo, pulirlo sacarle el mejor provecho para la Institución.

La idea de proporcionarle a la institución una propuesta de mejoras para el control de las actividades inherentes a la contratación, selección y desarrollo del personal que labora en la misma.

Se estructura la propuesta basada en las condiciones actuales del Instituto y obteniendo las referencias necesarias para el control de personal. De esta manera la propuesta esta fundamentada en recomendaciones, para los puntos críticos detectados en función de los resultados obtenidos, correspondientes a distintas áreas que intervienen en la gestión del control del personal las cuales no aprovechan al personal y no lo mantienen en su debida área donde pueda desempeñar sus funciones y pueda brindarle al instituto mas beneficios.

Partiendo de la premisa de que la Gerencia de Recursos Humanos, no es más que un sistema que pertenece al sistema total conocido como I.N.H.R.R., se dice entonces que el sistema propuesto a la institución, está basado en subsistemas dirigidos a organizar y coordinar las actividades del área de recursos humanos, así como establecer funciones, para la optimización de la gestión en el I.N.H.R.R. Los seis subsistemas que conforman al Sistema de Gerencia de Recursos Humanos, son: análisis de la descripción de puestos, reclutamiento selección e incorporación, mantenimiento de registros, información del desempeño, capacitación y entrenamiento, y por ultimo, la remuneración y beneficios, todos ellos interactúan entre sí, para conseguir el objetivo común que todos persiguen, que es, el de ser el Sistema de Gerencia de Recursos Humanos que optimice

la gestión en el Instituto y se dedique a la buena Gerencia y no de políticas que a la larga terminan deteriorando la imagen y desempeño de la institución.

En el cuadro N° 2 se evidencia las Ventajas y Desventajas tanto para la Intitución como para el funcionario

VENTAJAS PARA EL PERSONAL

- *Aumenta la satisfacción de las personas*
- *Hay un desarrollo personal*
- *Aumenta la calidad de vida laboral*
- *Aumenta la motivación de participar en el programa*
- *Se cubren los puestos vacantes con el mismo personal de la empresa*
- *Aumenta sus habilidades*
- *perfeccionamiento de las técnicas de R.R.H.H*
- *Aplicación de sanos principios de administración de cúspide a la base de la organización, principalmente en lo que se refiere a las necesidades de relaciones humanos de buena calidad*
- *Adecuación de salarios y de beneficios*
- *Rendimiento de recursos humanos calificados y altamente motivados dentro de la organización*
- *Garantía de seguridad personal del trabajador en relación con el empleo y las oportunidades dentro.*

VENTAJAS PARA EL INSTITUTO

- *Aumenta los niveles de productividad*
- *Puede incrementar el rango de efectividad en el trabajo*
- *El personal se sentirá mas comprometido con el instituto*
- *Las personas están mas dispuestas a identificarse con la organización.*
- *No se tiene que contratar gente externa para cubrir los puestos vacantes de la empresa.*
- *Es una herramienta de motivación*
- *Mejora las actividades de los empleados hacia el trabajo.*
- *Limita la creatividad al solo enmarcarse a determinadas políticas*
- *Las Políticas no prevén situaciones inesperadas*

- *Si las políticas no están bien definidas pueden crear confusión en los empleados.*

Fuente de elaboración propia a partir de Miller D.B. (1978)

4.2.1. Marco Conceptual de la Planeación

Un marco conceptual es un instrumento útil en la elaboración de un programa de planeación. En líneas generales, su estructura comprende tres elementos principales, como lo ilustra la Figura 6

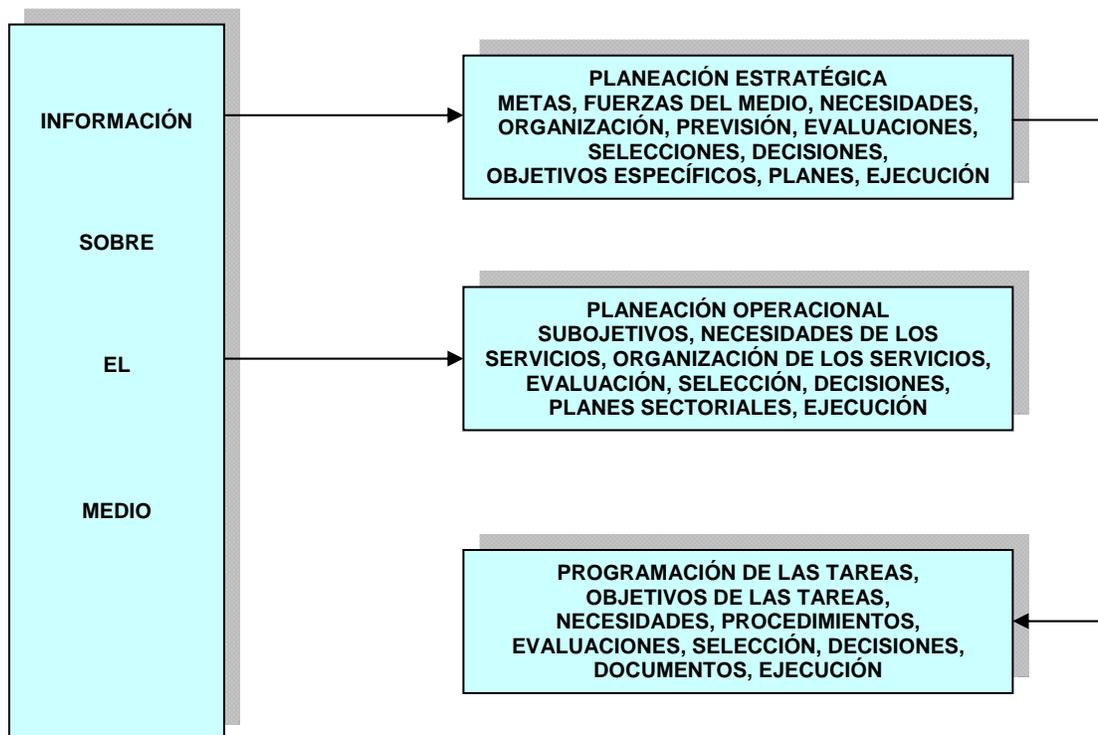


Figura 6. Estructura de la planeación integral.

Elaboración propia

En la Figura 6 se muestra el proceso de planeamiento dentro de un organismo. Puede observarse allí que la acción del personal y sus tareas están delimitadas. Los siete elementos del programa de planeamiento están presentados en un círculo para resaltar la continuidad de estos, entre las etapas que se suceden en el sentido de las agujas de un reloj.

El primer elemento se refiere a la planeación estratégica: decisión sobre las metas, cambios en esas metas, los recursos a emplear para

alcanzarlas, y las políticas y estrategias que deben regir la adquisición, utilización y disposición de los recursos. De manera más específica, el proceso de planeación estratégica está integrado por los siguientes subprocesos:

- a) Definir las metas generales
- b) Identificar las fuerzas del medio que determinan y limitan las actividades
- c) Reconocer la necesidad del cambio
- d) Organizarse para el cambio
- e) Efectuar proyecciones en el futuro acerca de los factores que determinan y limitan las actividades
- f) Evaluar, seleccionar y decidir las alternativas
- g) Fijar objetivos específicos
- h) Elaborar planes estratégicos de acción
- i) Obtener la aprobación de los planes estratégicos
- j) Realizar los cambios a través de los planes estratégicos

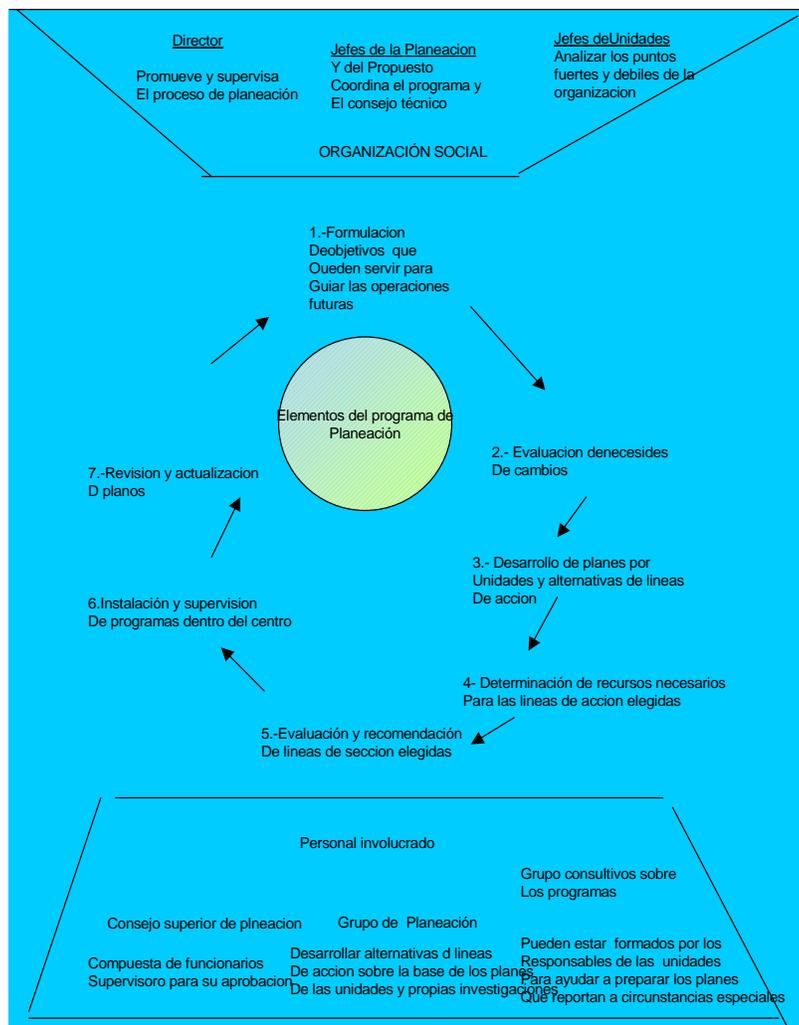
Aunque la expresión "a largo plazo" permite subrayar la dimensión temporal del planeamiento estratégico, la expresión "planeamiento al más alto nivel" describiría de manera más conveniente esta función. En realidad, el planeamiento a largo plazo, según el uso característico del término, no se refiere tanto al período de tiempo futuro examinado sino a la confrontación sistemática con las condiciones, los problemas y las líneas alternativas de acción en el futuro.

El segundo elemento, la planeación operacional, se refiere a conjuntos de programas detallados, uniformes y relativamente completos asociados con la administración en marcha del servicio de información. La planeación operacional puede ser definida como el procedimiento mediante el cual los dirigentes aseguran la obtención de los recursos y su utilización conveniente y eficaz para el logro de las metas. El planeamiento operacional es el vínculo entre los componentes de la organización (o sea las técnicas, los documentos, los procedimientos, los planes estratégicos, las reglas, las

personas, el capital y las instalaciones) para facilitar el curso de acontecimientos interdependientes en una función determinada. En este segundo nivel, interesan particularmente las personas - lo que éstas realizan.

El tercer elemento se refiere a planes que permiten ejecutar tareas específicas. Interesan aquí, principalmente, las actividades técnicas. Se considera que una tarea es un acontecimiento particular o una actividad específica realizada con la ayuda de instrumentos, de documentos, de equipos y de técnicas utilizados por la organización para alcanzar sus metas.

¡Error!



la Figura 7. Se muestra el proceso de planeamiento dentro de un organismo fuente Manual de sistema de Servicios de Información

Por su parte, la planeación como función ejecutiva, también debe responder a las políticas que la entidad establezca; compatibilizando estas con los propios objetivos de planes, programas, y proyectos. Por ejemplo esta sería la estructura o la base de la Oficina de Planeación y Estrategia, que debería de seguir el lineamiento y políticas de la máxima autoridad para así poder satisfacer las inquietudes y necesidades en su debida oportunidad, y poder cubrir las vacantes y solicitudes de las otras gerencias.

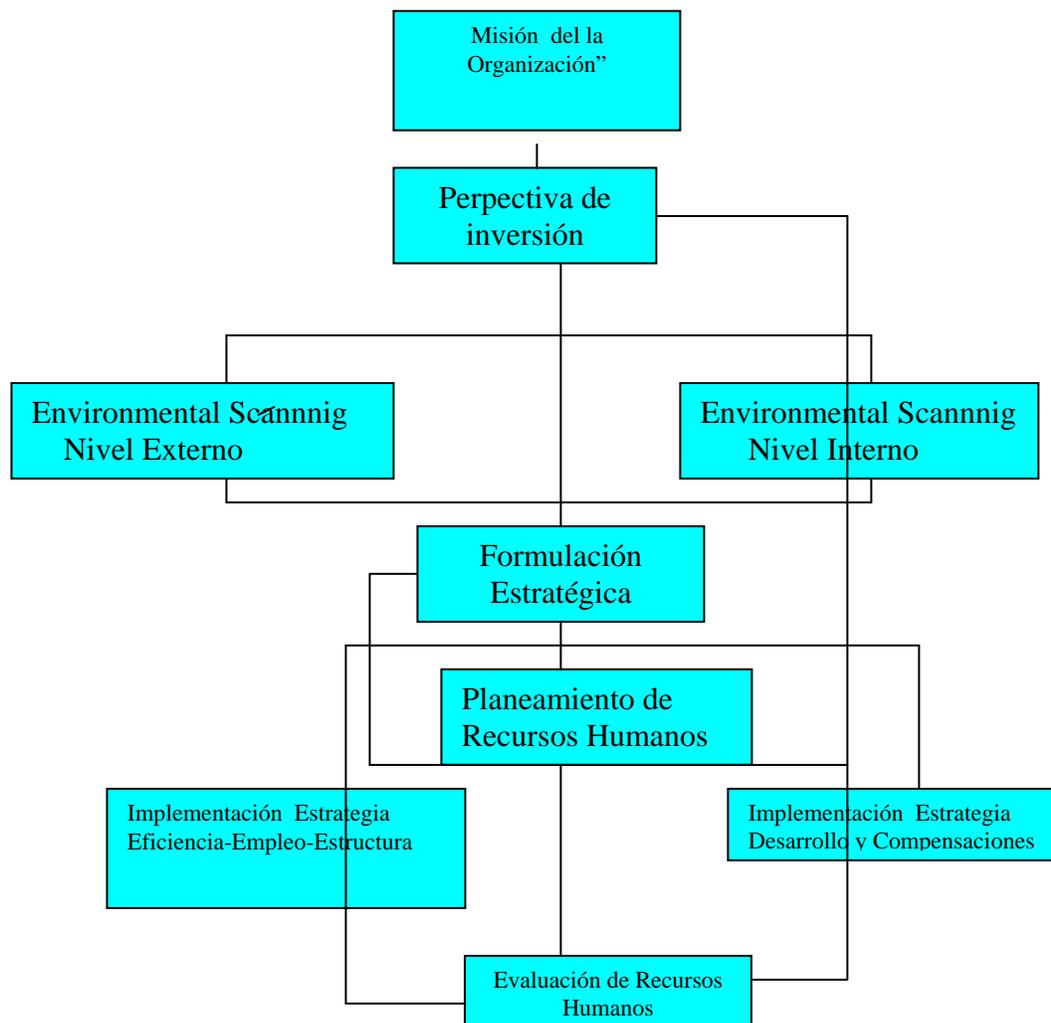


Figura 8. Secuencia Estratégica Charles Greer (1995)

CONCLUSIONES

- La planeación es un proceso que permite visualizar el futuro de las organizaciones, facilitando la creación de capacidades para futuros acontecimientos y condiciones para el logro de los objetivos. Es el punto de arranque del proceso directivo, derivando y ordenando acciones futuras del proceso. Es decir, permite identificar la visión de la organización, dónde se establece, cuál es el objeto de la misma y qué es lo que se quiere de ella, al igual se detectarán cuáles son las principales debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas para encaminar los esfuerzos de la organización en pro del desarrollo y crecimiento, con una proyección a largo plazo.
- En momentos en que la inestabilidad de los recursos humanos atenta contra el buen desarrollo de las organizaciones, la planificación de estos toma mayor relevancia. El poder conocer el pronóstico de la demanda de dicho recurso, hace disminuir el riesgo de fracaso en una organización, pues se crean competencias que facilitan la consecución de metas.
- La planeación se concibe como el proceso que consiste en decidir sobre los objetivos de una organización, sobre los recursos que serán utilizados, y las políticas generales que orientarán la adquisición y administración de tales recursos, considerando en el Instituto como una entidad total.
- La planeación de recursos humanos es una de las herramientas más poderosas con las que puede contar cualquier organización, sea ésta, pequeña, mediana o grande para llevar siempre hacia adelante su negocio.

RECOMENDACIONES

- Es conveniente que en la planeación de recursos humanos del Instituto Nacional de Higiene “Rafael Rangel”, participe el nivel gerencial y supervisorio, a los fines de que el plan estratégico que tenga la organización proyecte los recursos de personal necesarios.

- Se considera necesario que los formatos de descripciones de puestos se estandaricen. Así mismo, se recomienda que la Gerencia de Recursos Humanos, actualice las descripciones y especificaciones de puestos, ya que son de gran ayuda para el personal nuevo.

- Desde el punto de vista legal es oportuno:
 - a) Considerar los resultados de esta investigación como apoyo para el diseño de políticas en materia de recursos humanos.

 - b) Crear una cultura organizacional en la cual se identifique y aprecien las diferencias presentes en la organización.

 - c) Establecer o mejorar el canal de comunicación para que todos los miembros del Instituto se encuentren informados sobre las prácticas ejercidas por el Gerencia de Recursos Humanos.

 - d) Crear un ambiente enmarcado por un conjunto de valores, un sistema de desarrollo del talento humano, con el objetivo de lograr que los trabajadores se identifiquen con el Instituto y contribuyan a los objetivos de la organización.

RESEÑA BIBLIOGRÁFICA

- Barranco, Francisco Javier (1993. Planificación Estratégica de Recurso Humano Interno a la Planificación Ediciones Pirámide, S.A. Madrid. 342 p.
- Burack, Elmer H. Planificación y Aplicación Creativas de Recursos Humanos. Una orientación estratégica / Elmer H. Burack.- España: Ediciones Díaz de Santos S.A: 1990.- 591Pp.
- De Miguel Guzmán, Margarita. Metodología para la Planeación de los Recursos Humanos (Tesis para optar por el grado académico de Master en Dirección) / Margarita de Miguel Guzmán.- - Villa Clara: UCLV. 1996.83p.
- Harper y Lynch. Manuales de recursos humanos / Harper y Lynch. -- Madrid: Ed. Gaceta de Negocios, 1992. – 417 p.
- Pereda Marín, Santiago; y Berrocal Berrocal, Francisca (1999) Gestión de recursos humanos por competencias y gestión del conocimiento. Centro de Estudios Ramón Areces. Madrid. España. [http /www.monografias.com](http://www.monografias.com).
- Pereda, Santiago. Planificación estratégica de Recursos Humanos en, Estructura, Organización y Gestión de los Recursos Humanos. Diplomado Europeo en Administración y Dirección de empresas (DEADE) / Santiago Pereda.- - Madrid. España: Universidad Politécnica de Madrid: 1995.- - 33p.
- Recio Figueras, Eugenio María. La planificación de los Recursos Humanos en la empresa / Eugenio Recio Figueras.- - Barcelona. España: Editorial Hispano Europea: 1980.- - 315 p
- Sikula, Andrew F. Administración de Personal. Colección Limusa para ejecutivos / Andrew F. Sikula. - - México: Editorial Limusa S.A. de C.V: Marzo 1993.- - 407p.

- Williams, B. Westher. Administración de Personal y Recursos Humanos / B. Westher Williams.- - México: Editorial McGraw-Hill / Interamericana: 1991.- - 395p