

### 3.2. ETAPAS DEL PROCESO DE PLANIFICACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS

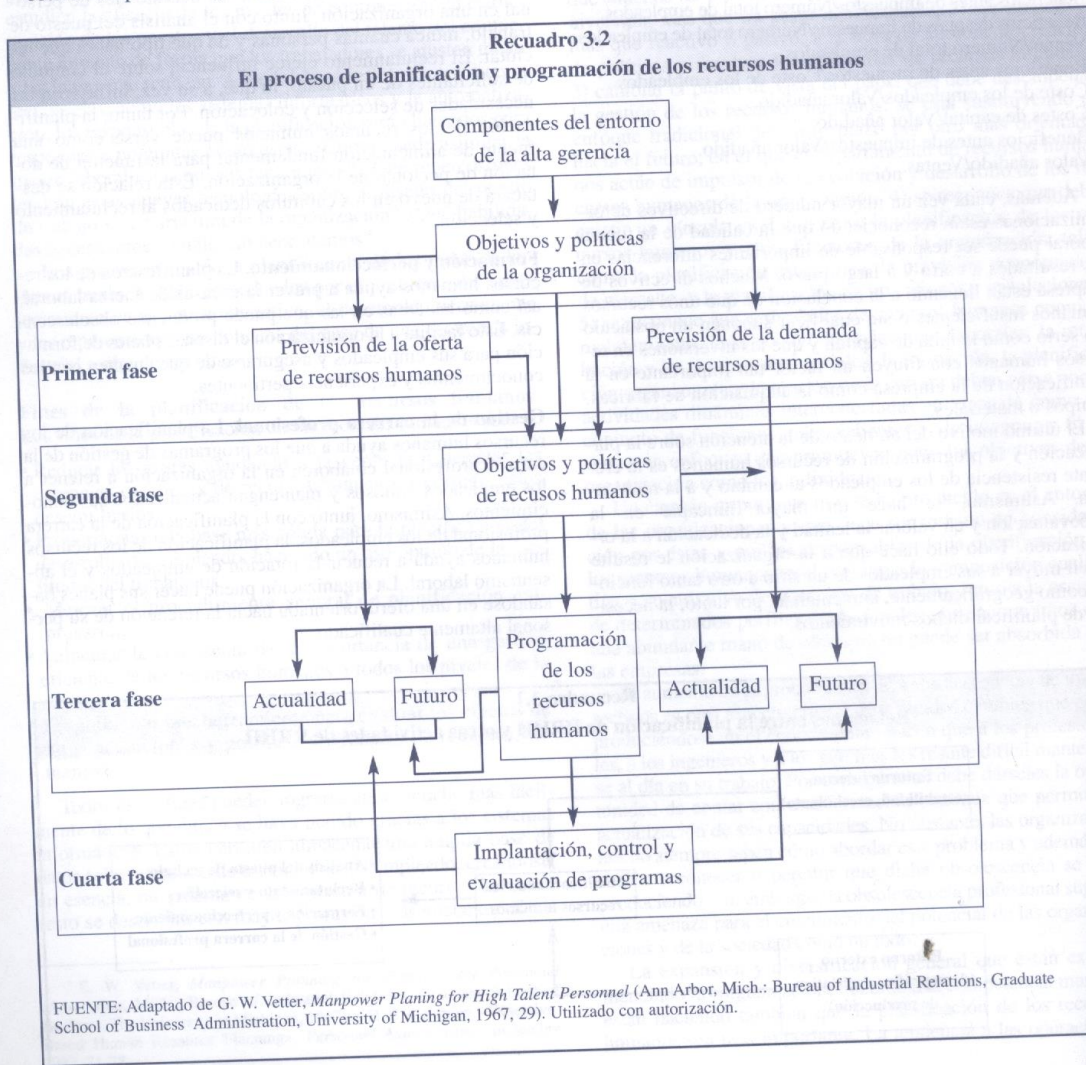
La planificación de los recursos humanos se basa en la determinación de las necesidades y disponibilidades de su personal, para un horizonte temporal determinado, con objeto de alcanzar en cada momento del tiempo un ajuste entre ambas. En definitiva, se trata de conocer la oferta y demanda de los recursos humanos. Las etapas por las que debe pasar el proceso de planificación son:

1. Recabar y analizar datos que permitan hacer previsiones sobre la oferta y demanda de recursos humanos.
2. Establecer políticas y objetivos de recursos humanos, y obtener la aprobación y el respaldo de la alta gerencia.

3. Diseñar e implantar planes y programas de actuación en áreas como el reclutamiento, la formación y la promoción, que permitan a la organización lograr sus objetivos respecto de los recursos humanos.

4. Controlar y evaluar los planes de gestión de los recursos humanos para facilitar el avance hacia los objetivos de recursos humanos.

En el Recuadro 3.2 se muestran las relaciones que existen entre estas fases, así como los objetivos de la organización y los componentes del entorno.



### PRIMERA ETAPA: RECOPIACIÓN Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN NECESARIA PARA EFECTUAR LA PREVISIÓN SOBRE LA OFERTA Y DEMANDA DE RECURSOS HUMANOS

La primera etapa de la planificación de los recursos humanos supone disponer u obtener información acerca de la estrategia, los objetivos, políticas y planes de la organización, con la intención de determinar su incidencia sobre los recursos humanos. Como se muestra en el Recuadro 3.2, la previsión de recursos humanos está influida por los objetivos y políticas que tiene planteados la organización. La interacción de los planteamientos generales de la organización con los recursos humanos permite conocer la situación actual de éstos y determinar las necesidades futuras. El Recuadro 3.3 recoge los cinco pasos necesarios para el desarrollo de esta primera etapa. El primer paso, que consiste en un análisis de la situación de los recursos humanos en la organización, implica cuatro aspectos.

**1. Análisis.** El análisis de los recursos humanos debe comenzar a partir de un inventario de la fuerza laboral actual y de los puestos de trabajo existentes en la organización. Es preciso analizar ambos elementos si la organización quiere determinar su capacidad de satisfacer las necesidades presentes y futuras. El conocimiento de las habilidades, capacidades, intereses y preferencias de la fuerza laboral con la que se cuenta constituye sólo la mitad de la información del inventario. La otra mitad proviene de las características de los puestos de trabajo y de la organización, así como de las habilidades necesarias para desempeñarlos. La existencia de un programa actualizado de análisis del puesto de trabajo facilitará la elaboración de esta parte del inventario, así como el análisis de la adecuación entre los empleados y los puestos de trabajo. El tratamiento informático que se da en la actualidad a la información recogida en los inventarios de recursos humanos hace que se pueda disponer con facilidad de una perspectiva dinámica e integradora, al suministrar datos de evolución y relacionados.

**Recuadro 3.3**  
Procedimientos y pasos para la planificación y programación de los recursos humanos

