

C A P I T U L O 11

LA PLANEACION DEL PERSONAL

La mayoría de las organizaciones planean a corto, mediano y largo plazo las inversiones, la construcción de fábricas, las campañas publicitarias etc., pero con mucha frecuencia se olvidan de planear adecuadamente - la actualización del potencial humano con que cuentan, o los recursos humanos que necesitan para satisfacer - necesidades futuras.

Es fundamental para la dirección, comprender el - hecho de que las organizaciones son dinámicas y cam--- biantes y por lo tanto, modifican permanentemente los- requisitos en personal, por eso al mismo tiempo que se planean los recursos materiales y tecnológicos es nece sario hacerlo con los recursos humanos, pues si las - personas no están preparadas, si no tienen la actitud,

los conocimientos y el interés necesario para enfrentar esos cambios, éstos fracasarán y pueden lesionar seriamente los planes de las organizaciones.

La planeación de personal abarca todos los aspectos de la obtención de los futuros empleados requeridos, inclusive la forma óptima de lograrlos, y el punto de partida es la determinación de los futuros requerimientos en personal; para ello es necesario hacer un análisis de "puestos individuales anticipados", mismo que puede hacerse por categorías, también es necesario efectuar un inventario del personal, a través del cual se pueden evaluar los recursos disponibles y los potenciales, sus cualidades especiales y cómo se les puede mejorar. También pueden estudiarse sus calificaciones, entrenamiento, experiencias y factores tales como distribución por edades.

La planeación se puede definir como una defensa -- contra los elementos destructivos del progreso; el individuo tiende a resistir toda modificación brusca e inesperada que no perciba como personalmente ventajosa, y la planeación ayuda a aceptar gradualmente y sin moles-

tias los cambios, adelantándose a los hechos, y eliminan buena medida las dificultades que el desarrollo inesperado impone a cualquier situación. Hay casos en que -- los procesos nuevos producen alteraciones en las necesidades de personal, tanto en cantidad como en el tipo, y pueden constituir exigencias muy diversas en control y organización, por lo tanto, es necesario poder apreciar -- claramente con anticipación los efectos del desarrollo -- de fabricación, ya que pueden tener un efecto importante en cuanto al personal.

Una buena planeación del personal proporciona las -- bases para la organización del mismo, la dirección y el control de las actividades que deberán ser ejecutadas para alcanzar los objetivos establecidos, nos ayuda a visualizar las posibilidades futuras y a evaluar nuevos -- campos para una posible participación en ellos.

A continuación se mencionan algunas de las ventajas de la planeación del personal:

- Los empleados pueden ser colocados en los puestos para los cuales estén mejor capacitados y puedan desarrollar sus habilidades.

- Organiza y coordina las actividades de los empleados.
- Ayuda a que los empleados tomen conciencia de lo que pueden esperar de la gerencia, así como lo que la gerencia espera de ellos, y;
- Contribuye a la creación de un clima más favorable para las relaciones humanas.

a).- Empresas privadas

La planeación de personal en las empresas privadas esta determinada por sus ventas y servicios, una planeación efectiva de las mismas le permitirá anticipar la demanda de los clientes y lograr un ritmo de producción más estable, eso también puede hacer posible que una compañía influya en la demanda de los productos o servicios, diseñándolos y promoviéndolos sobre la base de una investigación que indique lo que el cliente desea.

La presión de los sindicatos para que las compañías proporcionen empleos estables y el elevado costo de la rotación de personal, han hecho que muchas compañías dediquen más tiempo a la planeación de las ventas. Los esfuerzos para estabilizar las ventas son en espe--

cial esenciales para empresas afectadas por fluctuaciones de temporada. En consecuencia, tales esfuerzos pueden incluir la planeación de campañas de promociones especiales y disminuciones de precios para inducir a los clientes a comprar fuera de temporada, o a comprar el producto en cantidades más pequeñas pero constantes; -- también pueden incluir la planeación de nuevos productos y servicios para los cuales la demanda es mayor fuera de temporada.

Los cambios en las actividades de las empresas, -- que resultan de las fluctuaciones cíclicas son más difíciles de anticipar y de contrarrestar que las que son de naturaleza temporal. Sin embargo, con el uso de técnicas de predicción se pueden determinar las tendencias que afectan las ventas de sus productos y servicios y su crecimiento organizacional, y se pueden proyectar estas tendencias hacia el futuro como un medio de predecir su propia actividad de negocios.

Un inventario de los productos terminados de una compañía puede proporcionar un eslabón flexible entre sus ventas y sus programas de producción que generalmen

te están determinados por los pedidos de los clientes, -
actuales y anticipados. Si bien es inevitable hacer ---
ciertos ajustes a los planes de producción a largo pla-
zo, su desarrollo es esencial para una buena planeación
del personal.

El programa de producción proporciona las bases pa
ra determinar, con la ayuda de los estándares de produc
ción establecidos, la carga de trabajo en cada departa-
mento y la mano de obra requerida para manejarla. Estos
requerimientos de mano de obra deben traducirse en pue
tos específicos y asignaciones a posiciones para cada -
departamento.

Por ejemplo, en una compañía que se dedique a la e
laboración y distribución de refrescos embotellados, --
tendrá mayor demanda de sus productos en los meses de -
verano que en los de invierno, por lo tanto, en el vera
no necesitará contratar más personal para poder satisfa
cer esa demanda. Si elabora un buen programa de planea
ción de personal, basado en la demanda de sus productos
esta compañía puede determinar cuánto personal va a ne
cesitar en cada departamento para poder satisfacer su -

posible volumen de ventas, y podrá seleccionar y contratar el personal con la debida anticipación.

b).- Organizaciones públicas

La planeación de personal en las organizaciones públicas, aún cuando no sean lucrativas por naturaleza, - como las instituciones gubernamentales, las educativas, los hospitales y otros servicios públicos, es muy importante, puesto que también deben operar con eficiencia - dentro de los presupuestos establecidos.

Muchas de esas organizaciones públicas experimentan cambios a corto y largo plazo, y fluctuaciones en la demanda de sus servicios. Los cambios y las variaciones de la población, las tensiones y los conflictos internacionales, las presiones políticas etc., pueden tener efectos sobre los servicios que una institución o agencia pública tenga que prestar, y pueden afectar el presupuesto con el cual operan. Estos factores también pueden repercutir en el número y tipo de puestos existentes, por lo tanto todo esto debe anticiparse por medio del programa de planeación de personal. Por ejem.,-

la política de población iniciada en 1972, por el Presidente Luis Echeverría Álvarez, consistente en la prestación de servicios de planificación familiar para la población que libremente la requiriera, trajo consigo un aumento de personal médico y paramédico, principalmente en las instituciones médicas oficiales como la Secretaría de Salubridad y Asistencia, el Instituto Mexicano del Seguro Social, el Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado etc. Esta política incluyó también la implementación de programas de información y orientación a la población por medio de la prensa, la radio y la televisión sobre la paternidad responsable, el desarrollo de la mujer, la salud y el cuidado de los niños, e incluso se dió información general sobre los métodos anticonceptivos. También se desarrollaron campañas de orientación familiar utilizando incluso las bardas de las ciudades, en las cuales se escribieron leyendas alusivas al tema. Se llevaron a cabo programas educativos fundamentales, tales como el desarrollo de textos escolares gratuitos, en los que se incluyó información básica de educación sexual para enseñarse en las escuelas del país. se formularon planes-

para el entrenamiento de maestros normalistas, estudiantes de medicina, e incluso, especial capacitación de -- prevención natal para médicos privados. Esta política - de población trajo consigo una serie de cambios que a-- fectaron a varias organizaciones públicas, como las de asistencia médica, las educativas, las de asistencia social etc.