



Nuevos Métodos para lograr la Planeación Estratégica de los Recursos Humanos.

MSc, Ing. Margarita de Miguel Guzmán. Asistente; MSc, Ing. Reyner Pérez Campdesuñer. Instructor; Universidad de Holguín.

La existencia de una economía global obliga a las empresas a realizar un salto cualitativo orientado a mejorar su competitividad, en la misma intervienen varios factores, los cuales tienen como común denominador al factor humano. Es por ello que hoy se requiere replantear la forma en que tradicionalmente se ha realizado la Gestión de Recursos Humanos.

Hasta ahora, es preciso reconocer que la integración estratégica constituye el eslabón más débil de la Gestión de Recursos Humanos, porque muchas de sus actividades todavía se establecen a medida que van necesitándose, una tras otra.

Para lograr una mayor coherencia y con ello el desempeño eficiente y eficaz de la organización, como premisa básica esta debe ser capaz de planear todas las actividades de Recursos Humanos, según lo justifiquen las tareas a cumplir.

El proceso esencial, entonces, es equipar los Recursos Humanos disponibles con los cargos en la organización. Esto conlleva definir las necesidades humanas de la

organización para cargos en particular y evaluar la reserva de personas disponibles para determinar la mejor adecuación. De ahí la necesidad de tener un sistema de Planeación de Recursos Humanos que prediga con la mayor exactitud posible las necesidades y los recursos disponibles para colmar estas necesidades; es decir, disponer en el momento preciso, de las personas con las capacidades requeridas, que permitan a la empresa producir con niveles de competencias necesarios en el presente y en el futuro, cuestión imprescindible ante la alta turbulencia y agresividad del entorno donde las organizaciones deben desarrollar su gestión.

Por las razones antes expuestas es que se propone un procedimiento que asegure alcanzar las premisas tratadas con anterioridad, el procedimiento que se somete a su consideración es el que se explica a continuación y que se encuentra resumido de forma gráfica en la figura 1.

El procedimiento cuenta de cuatro etapas cada una de las cuales se explican sucintamente a continuación.

Etapas No 1. Auditoría de Recursos Humanos.

El propósito de la auditoría de los Recursos Humanos es posibilitar a la organización para mejorar la calidad de la fuerza de trabajo. Se puede lograr una mejor calidad reemplazando el personal de baja calidad con personal eficiente o capacitando, o promoviendo a los empleados actuales. En general la técnica que con más frecuencia se usa en las organizaciones de tamaño relativamente constante es mejorar al personal actual. Las empresas que crecen rápidamente se deben concentrar en el suministro de mano de obra externa para mejorar la calidad de su fuerza de trabajo. No obstante, todas las empresas deberán llevar a cabo sus medidas de mejoramiento interno y externo.

Después de realizado el análisis de las concepciones y criterios que sobre auditorías de GRH plantean los diferentes autores consultados, se escogió el procedimiento de Velázquez (1996) para realizar la Auditoría de GRH; donde se parte del **Involucramiento**. El cual es imprescindible, no sólo al inicio de la misma sino, durante todo el desarrollo del procedimiento; pues es mediante este que se logra atenuar la resistencia al cambio. Para ello es necesario determinar la Filosofía de la Dirección y asegurar que esta no esté en contradicción con los objetivos y métodos del procedimiento. Una de las formas más eficaces de desarrollar el mismo la constituye la Capacitación a todos los implicados.

A partir de aquí se realiza el **diagnóstico de la Gestión de Recursos Humanos** donde se logra dar cumplimiento al objetivo fundamental de la auditoría, conociéndose con ella el estado general en que se encuentran los recursos humanos de la entidad. Para ello se debe lograr caracterizar el entorno (relación con los proveedores, gobierno, mercado de trabajo, leyes y valores de la sociedad); determinar las características internas de la organización relevantes para la GRH

(factores de situación, características de la fuerza de trabajo, estrategia empresarial, filosofía de la dirección, tecnología y grupos de interés). Se miden los resultados de las políticas de RH referidos a: Productividad del trabajo, Fluctuación o Índice de rotación de la Fuerza de Trabajo, Ausentismo, Satisfacción Laboral, Perspectivas, Compromiso, Competencia, Congruencia, Correlación Salario Medio – Productividad y de encontrarse deficiencias será necesario entonces, Diagnosticar las Políticas de RH (influencia de los empleados, flujo de RH, sistemas de trabajo y sistema de recompensas).

Por último se procede a diseñar acciones correctivas que permitan subsanar las deficiencias encontradas y diseñar **Estrategias de Recursos Humanos**.

De acuerdo a las dificultades encontradas se valora si continuar el procedimiento para la planeación de recursos humanos, según las etapas siguientes.

Etapas No II. Previsión.

La empresa debe mirar hacia el entorno en que trabaja, porque ahí están sus oportunidades y riesgos inmediatos, pero debe tener presente que el entorno cambia continuamente.

En cuanto se ha definido la planeación como una acción de futuro, se puede considerar que la previsión es una de las fases más específicas y, al mismo tiempo, más complicadas de la Planeación de los Recursos Humanos, dificultad que es común a todo que supone alejamiento de la actualidad hacia delante.

Esta etapa de previsión parte de determinar cuáles son los factores de evolución que implicarían los posibles cambios de la estructura actual de la organización. Para ello deben realizarse los siguientes pasos:

1. Análisis de la estructura actual: tipos de puestos actuales, responsabilidades y exigencias, características de la población que ocupa estos puestos.

2. Valoración de los factores de evolución.

3. Análisis de la estrategia de la empresa: corto, mediano y largo plazos

La demanda futura de empleados de una organización es esencial para la Planeación de los Recursos Humanos. La mayoría de las empresas predicen sus necesidades futuras de empleo cuando menos en forma extraoficial, aún cuando no estiman sus fuentes de oferta. Aunque innumerables causas influyen sobre la demanda de Recursos Humanos, los cambios en el ambiente, la organización y la fuerza laboral suelen ser casi siempre los más importantes. Esos factores son comunes en los planes de empleo a corto y largo plazo.

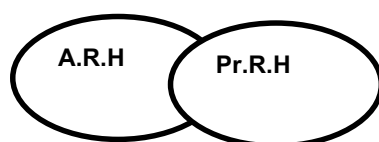
Causas de la demanda de Recursos Humanos en el futuro.

★ Externas : Económicas, Sociales, Tecnológicas, De los competidores.

★ De la Organización: Planes estratégicos, Presupuesto, Predicciones de ventas y producción, Nuevos negocios, Organización y diseños de empleos.

★ De la Fuerza de Trabajo: Retiros, Divisiones, Despidos, Fallecimientos, Permisos de ausencia temporal.

El Pronóstico de los Recursos Humanos es muy semejante a la Auditoría de los Recursos Humanos, excepto en que la predicción enfatiza el futuro mientras que la auditoría tiene más interés en el presente. Otra distinción es que la Auditoría de los Recursos Humanos se concentra en los ajustes organizacionales internos, mientras que el Pronóstico se enfoca a las adaptaciones institucionales que resultan de los cambios y las presiones externas. En lugar de considerarlos como totalmente distintos o como totalmente sinónimos, los conceptos de Auditorías de los Recursos Humanos y el Pronóstico de los Recursos Humanos se deben considerar interrelacionados.



4. Visión de la estructura futura.

– Clasificar los cargos u ocupaciones pues, los factores de evolución pueden hacer que éstos previsiblemente:

<i>Condición.</i>	<i>Clasificación.</i>
Desaparezcan por no ser necesarios.	D
Cambien o se transformen.	C
Permanezcan igual.	P
Emerjan como nuevos.	E

En función de esta clasificación se vislumbra la estructura futura.

- Cargos u ocupaciones tipos futuros.
- Responsabilidades y exigencias.
- Necesidades cuantitativas y cualitativas de personal.

Etapla III. Estrategia de planeación.

La determinación de la plantilla necesaria constituye el eje central del proceso de planeación de los recursos humanos. Para ello primeramente se debe determinar el período de tiempo o plazos de planificación, los cuales pueden ser:

- *Corto plazo:* generalmente un año. Es la previsión que permite calcular la plantilla necesaria para la producción anual.
- *Medio plazo:* normalmente no sobrepasa los tres años. Esta planeación permite profundizar mucho más en los aspectos cualitativos de la futura plantilla.
- *Largo plazo:* aquel que sobrepasa los tres años. Es un plan general, indicativo.

Para la realización de esta etapa del Procedimiento Metodológico Propuesto para la Planeación Estratégica de los Recursos Humanos se deben seguir las siguientes fases:

FASE I: *Elaboración o Ajuste de los Profesiogramas.*

Es indispensable para esta etapa que la entidad cuente con los profesiogramas con las características de los cargos necesarios elaborados, en caso de no ser así, deben realizarse o ajustarse los mismos siguiendo el procedimiento planteado por De Miguel y Velázquez, 1998; el cual consta a su vez de 3 fases: Planeamiento, Preparación y Ejecución.

FASE II: *Determinación de la plantilla a largo y medio plazo.*

La previsión estratégica de la plantilla revierte gran importancia, pues estos son planes que detectan las modificaciones en el entorno y permiten introducir medidas acerca de las necesidades futuras de recursos humanos. Además, estos planes analizan los cambios estructurales y preparan a la fuerza laboral hacia transformaciones no traumáticas como consecuencia de los cambios organizativos o de los ocurridos en los sistemas de producción. Los planes a mediano y largo plazo son difíciles de efectuar, debido a la abundancia de factores internos (estructuras organizativas cambiantes, estilos de dirección, evolución tecnológica, política, económica, entre otros) y externos (evolución del mercado, intervención del estado, etcétera) que pueden afectarlos.

FASE III: *Determinación de la plantilla a corto plazo*

Se ha caracterizado la Planificación a Corto Plazo como aquella en que la variación de las necesidades de personal viene dada por los cambios de programas de producción, porque en un período de tiempo tan limitado generalmente no ocurren cambios en el ámbito tecnológico, en las condiciones de producción ni a nivel organizativo. Se supone que se trata de actualizar y concretar con detalle los planes más generales a medio y largo plazo, en el caso de que la empresa sólo planifique a corto, se trataría de conocer el personal que se necesitará para realizar los programas concretos que tiene ya en cartera o espera recibir de inmediato.

El cálculo de personal necesario, requerirá métodos diferentes si hay una relación directa entre cantidad de producto y número de personas, como ocurre con el personal que ordinariamente se llama "directo" o de "línea", o si se trata de las personas que son necesarias para mantener la empresa en marcha.

Se emplean para el cálculo de la plantilla a corto plazo las expresiones:

P.O.P. - (P.O.E. - P.P.P.O.E.) = Déficit

P.A. - P.O.E. =
Excedencia

Donde:

P.A.: Plantilla Actual

P.O.E.: Plantilla Objetiva Existente, la cual se obtiene de la evaluación del personal, o del sistema de selección y formación que determinan de la P.A., ¿qué trabajadores son idóneos para desempeñar diferentes cargos?

P.P.P.O.E.: Pérdidas Previsibles de la P.O.E., que incluye las jubilaciones, rotación externa e interna previstas, entre otras.

P.O.P.: Plantilla Objetiva Proyectada o calculada; se obtiene de la aplicación de los métodos y técnicas para la determinación de la cantidad de personal.

Debe seguirse el siguiente procedimiento:

- Análisis de la estructura, cargos u ocupaciones y exigencias.
- Clasificación por categorías ocupacionales.
- Aplicación de técnicas específicas.

Las técnicas a emplear estarán en correspondencia con la categoría ocupacional.

FASE IV: *Planeación estratégica de las restantes actividades.*

La última fase de esta tercera etapa de la Planeación Estratégica de los Recursos Humanos es el de los programas de acción. Después que se establecen los Objetivos de los Recursos Humanos y que se presenta la Auditoría, la Previsión y el Cálculo de la plantilla de los Recursos Humanos, para la aplicación y

utilización de los conceptos de Planeación de los Recursos Humanos se necesita emplear programas de acción. Estos se elaboran con referencia a los datos obtenidos y analizados en los componentes anteriores del proceso de Planeación Estratégica de los Recursos Humanos.

Los programas de acción de los recursos humanos se pueden utilizar en diversas áreas generales de personal, pero los siguientes ejemplos son los más frecuentes en las áreas de operación general: Reclutamiento; Selección; Formación; Evaluación del desempeño; Recompensa; Promoción; Planes de carrera y Presupuesto.

Etapas IV. Control y Evaluación (Implementación y Ajustes).

Una vez concluida la estrategia de planeación y cuando se encuentran bien definidos la cantidad de personal y las estrategias de reclutamiento, selección, formación y promoción y demás actividades del flujo de RH, es necesario controlar el cumplimiento de cada etapa del plan, con el objetivo de determinar posibles desviaciones y realizar los ajustes convenientes.

Para la ejecución de esta etapa se deben tener en cuenta los siguientes pasos:

- Recopilación de datos de acuerdo al plan.
- Cálculo de indicadores con los datos recopilados.
- Comparación del valor que toman los indicadores con el estado deseado para el período, que están en función de los objetivos propuestos.

Como se puede apreciar esta etapa culmina directamente donde comienza la

etapa de Auditoría, dando lugar a un nuevo ciclo de Planificación, ya que para comprobar si se han cumplido los objetivos propuestos, es necesario analizar el comportamiento de los indicadores, pues ellos permiten el seguimiento del plan, de acuerdo a los niveles de referencias fijados (objetivos). Esta auditoría permitirá saber lo que se ha realizado realmente, midiéndolo y evaluándolo.

Por último, debe destacarse, que no existe un límite que permita detener el modelo descrito, ya que las metas van

evolucionando a medida que los niveles preventivos vayan superándose. Esto permitirá lograr que en las organizaciones los Recursos Humanos lleguen a medirse conforme a los mismos criterios de otros sectores, llegándose a considerar un factor estratégico clave.

En la tabla que a continuación se muestra se expone un resumen de las técnicas que se deben utilizar en cada una de las etapas del procedimiento según corresponde.

ETAPA	TÉCNICAS A UTILIZAR
1. Auditoría de Recursos Humanos	Encuestas, entrevistas, tormenta de ideas, revisión de documentos y cálculo de indicadores.
2. Previsión	Métodos de expertos, series cronológicas, correlación y regresión.
3. Estrategia de Planeación	
➤ Elaboración o ajuste de los profesiogramas	Encuestas, entrevistas, tormenta de ideas, revisión de documentos.
➤ Planeación a largo y mediano plazo	Extrapolación, Indexación, estimación analítica, análisis estadístico, correlación y regresión, métodos de expertos, comparaciones apareadas, voto ponderado, Matriz Saaty.
➤ Planeación a corto plazo	Método de expertos, índices globales, estimación analítica, por funciones, por experiencia, teoría de colas, zonificación, medición del trabajo (cronometraje, muestreo por observaciones instantáneas, fotografías individuales y colectivas), balance de carga y capacidad, indicadores económicos.
➤ Planeación de restantes actividades	Diagrama de PERT y Gantt, estimación analítica, método de expertos.
4. Control y ajustes	Encuestas, entrevistas y cálculo de indicadores.

BIBLIOGRAFÍA

1. Álvarez-Buylla Valle, Mercedes. Modelos Económicos Matemáticos II.
2. Tomo I /Mercedes Alvarez- Buylla Valle. - - Ciudad de La Habana: Editorial ISPAJAE. Marianao: 1987.- - 310 p.

3. Arteaga, Eva. "Los Recursos Humanos en el Modelo Europeo para PYME".- - p.22-30. - En Rev. Alta Dirección, España, No 197 (Enero – Febrero 1998).
4. Barranco, Francisco Javier. "Planificación de Recursos Humanos /1. Las fases del plan", " / Francisco Javier Barranco.- -p.21-32. - En Rev. Capital Humano. España, No. 143 (1994).
5. Barranco, Francisco Javier. "Planificación de Recursos Humanos /2. El sistema de información" / Francisco Javier Barranco.- -p.21-32. - En Rev. Capital Humano. España, No. 144 (1994).
6. Barranco, Francisco Javier. "Planificación de Recursos Humanos /7. De la descripción de los puestos a la clasificación en grupos" / Francisco Javier Barranco.- -p.21-32. - En Rev. Capital Humano. España, No. 149 (1994).
7. Barranco, Francisco Javier. "Planificación de Recursos Humanos /8. La previsión de la plantilla a corto plazo" / Francisco Javier Barranco.- - p.21-32. - En Rev. Capital Humano. España, No. 150 (1994).
8. Barranco, Francisco Javier. "Planificación de Recursos Humanos /9.La previsión a medio y largo plazo" / Francisco Javier Barranco.- -p.25-36. - En Rev. Capital Humano. España, No. 151 (1994).
9. Barranco, Francisco Javier." Planificación de Recursos Humanos /6. Análisis de los puestos de trabajo" / Francisco Javier Barranco.- -p.21-28. - En Rev. Capital Humano. España, No. 148 (1994).
10. Bustillo, Carlos. "La Gestión de los Recursos Humanos y la motivación de las personas" / Carlos Bustillo.- -p.16-28. - En Rev. Capital Humano. España, No. 73 (1994).
11. Chiavenato Idalberto. Administración de Recursos Humanos / Idalberto Chiavenato.- - México: Edición Altos: 1990. - - 580 p.
12. Cuesta Santos, Armando. "Perfil Amplio y cálculo de plantilla" / Armando Cuesta Santos.- - p.77-84.- En Rev. Ingeniería Industrial, La Habana. ISPJAE, No. 3, Vol. XIII (1992).
13. Cuesta Santos, Armando. Organización del Trabajo y Psicología Social / Armando Cuesta Santos.- - La Habana: Editorial Ciencias Sociales: 1990.- - 181p.
14. Cummings, L.L. Uso eficaz de los Recursos Humanos / L.L Cummings.- - México: Editorial Trillas: 1994.- - 176 p.
15. Davis, Keith; Werther, William. Administración de Personal y Recursos Humanos / Keith Davis; William W.- - Tercera Edición.- - México: Editorial McGraw. Hill: 1991.- - 395 p.
16. De Miguel Guzmán, Margarita. Metodología para la Planeación de los Recursos Humanos (Tesis para optar por el grado académico de Máster en Dirección) / Margarita de Miguel Guzmán.- - Villa Clara: UCLV. 1996.83 p.
17. Dessler, Gary. Administración de personal / Gary Dessler.- - Sexta Edición.- - México: PHH. Prentice Hall: 1996.- - 715 p.
18. Devia Pineda, Jorge Enrique. "Creatividad en la planeación" / Jorge Enrique Devia Pineda.- - p.61- 67.- En Rev. Universidad EAFIT. Colombia, No.89 (1993).
19. García, S. "Competitividad y exigencias a la política de Recursos Humanos" / S. García.- -p. 181-199.- En Rev. Economía Industrial. España, No. 237 (1991).
20. Iglesias, Carlos. "Creando una estrategia para la función de Recursos Humanos" / Carlos Iglesias.- - p.21-28.- En Rev. Capital Humano. España, No. 119 (Febrero 1999).
21. Jiménez Aguilar, Juan. "La Gestión Individual de los Recursos Humanos" / Juan Jiménez Aguilar.- - p.26-27.- En Rev. Horizonte Empresarial. España, No. 2019 (1991).
22. López Rodríguez, Vicente. "Las dimensiones esenciales de la motivación" / Vicente López Rodríguez.- - p.24-35.- En Rev. UPIICSA. Tecnología, Ciencia y Cultura. México, Vol.I, No.3 (1994).

23. Lovar, Pierre. La Gestión de Recursos Humanos / Pierre Lovar.- - Barcelona. España: Ediciones 2000 S.A : 1994.- - 262 p.
24. Marsán Castellano, Juan y otros. La organización del trabajo. Tomo II.- - Ciudad de La Habana. ISPJAE: 1987.- - 331p.
25. Moreno, F. "Los Recursos Humanos: una inversión con futuro" / F. Moreno.- - p.229-240. - En Rev. Economía Industrial. España, No. 277 (1991).
26. Páez, Tomás ; Gómez, Luis. La nueva gerencia de Recursos Humanos: calidad y productividad / Tomás Páez; Luis Gómez.- - Venezuela: Editorial Tiempos Nuevos: 1991.- - 127p.
27. Pereda, Santiago. Los puestos de trabajo 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.- - 37p.
28. 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.
29. Recio Figueras, Eugenio María. La planificación de los Recursos Humanos en la empresa / Eugenio Recio Figueras.- - Barcelona. España: Editorial Hispano Europea: 1980.- - 315 p.
30. Rul-Lan Buades, Gaspar. Administración de Recursos Humanos.- - Segunda Edición.- - México: Publicaciones ETEA: (s.a).- - 420 p.
31. Sikula, Andrew F. Administración de Personal. Colección Limusa para ejecutivos / Andrew F. Sikula. - - México: Editorial Limusa S.A. de C.V: Marzo 1993.- - 407p.
32. Sikula, Gerold John. Administración de Recursos Humanos en empresas / Gerold John Sikula.- - México: Editorial Limusa: 1994.- - 512 p.
33. Steiner, George A. Planeación Estratégica. Lo que todo director debe saber / George A. Steiner.- - México: Compañía Editorial Continental S.A de C.V: 1996.- - 366 p.
34. Velázquez Zaldívar, Reynaldo. Diseño y aplicación de un procedimiento metodológico para la realización de Auditorías de Gestión de Recursos Humanos (Tesis para optar por el grado académico de Máster de Gestión de Recursos Humanos) / Reynaldo Velázquez Zaldívar.- - Ciudad de la Habana: ISPJAE,1996.- - 96 p.
35. Williams, B. Westher. Administración de Personal y Recursos Humanos / B. Westher Williams.- - México: Editorial McGraw-Hill / Interamericana: 1991.- - 395 p.



Figura 1: Procedimiento Metodológico propuesto para la Planeación Estratégica de los Recursos Humanos.

