



APLICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO METODOLÓGICO PARA LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE LOS RECURSOS HUMANOS.

Margarita de Miguel Guzmán. Master, Ingeniera Industrial. Profesora Asistente. Universidad de Holguín. y Reyner Pérez Campdesuñer. Ingeniero Industrial. Instructor. Centro de Información y Gestión Tecnológica. CITMA. Holguín.

Introducción

El trabajo que aquí se presenta es el resultado de la aplicación del procedimiento propuesto por De Miguel para la Planeación Estratégica de los Recursos Humanos en el área de Cocina Restaurante de la Villa Mirador de Mayabe. Como se observa en la Figura 1 este procedimiento cuenta con cuatro etapas cada una de las cuales se describe a continuación.

Auditoría de los Recursos Humanos.

Con la auditoría de recursos humanos se inicia el procedimiento metodológico para la PERH, ya que con la misma se conocerán todos los problemas que existen en este campo de la organización.

Fase 1: Involucramiento.

El personal de la Villa se encuentra comprometido con la realización de este trabajo por lo que conoce la necesidad de la aplicación de Auditorías de Recursos Humanos para lograr mejores índices de eficiencia, eficacia y competitividad, pues

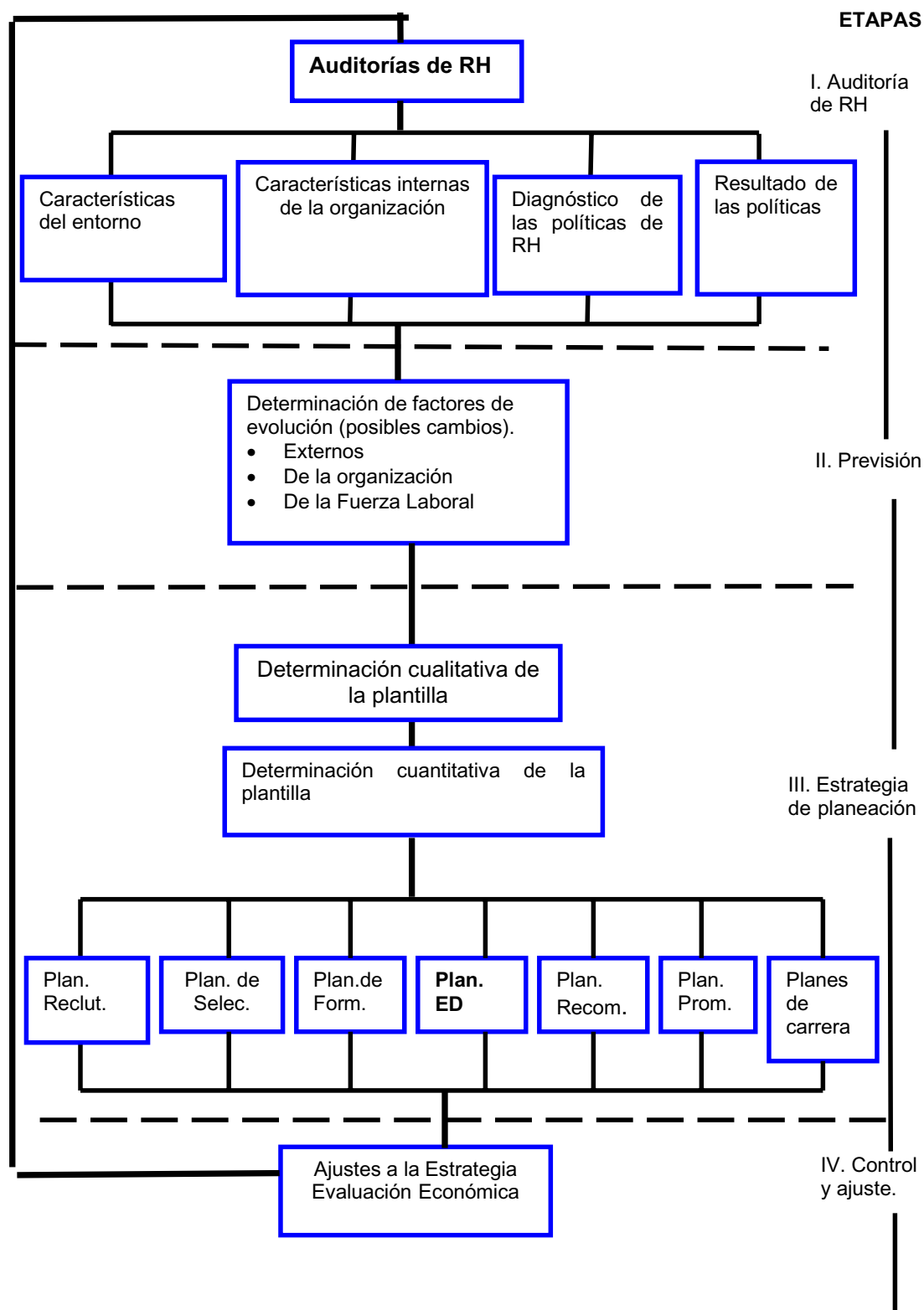
la misma permite conocer los problemas que presenta la organización en materia de personal, así como proponer soluciones para la erradicación de los mismos.

Fase 2: Diagnóstico de la Gestión de Recursos Humanos.

En esta fase mediante la aplicación de las diversas técnicas diseñada para el diagnóstico se pudo establecer que los problemas fundamentales que afectan la gestión de los recursos humanos son:

➤ En la entidad no se aplica la planeación estratégica, la misión y la visión están elaboradas y existen los objetivos a corto, mediano y largo plazo. La falta de aplicación de la planeación estratégica en la empresa interfiere en que no existe una interrelación con el área de Recursos Humanos.

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



➤ Existencia de una alta diversidad de criterios entre los directivos por lo que no es posible establecer una línea única de filosofías, políticas y conductas que caracterice al proceso directivo.

➤ Presencia de un bajo grado de competencia de la fuerza de trabajo, no tienen las habilidades y perspectivas para aceptar nuevos roles o trabajos según sean necesarios.

➤ Existe una tendencia al estancamiento y envejecimiento de la fuerza de trabajo, puesto que ocurren bajas por jubilación, indisciplina o falta de capacidad para la formación del trabajo para realizar el trabajo.

➤ Los obreros y directivos, estos últimos en menor cuantía, presentan bajos niveles motivacionales motivado fundamentalmente por la ausencia de trabajo en grupo, la falta de autonomía para la toma de decisiones a nivel de puesto de trabajo y la insuficiencia del salario.

➤ Los sistemas de trabajo están diseñados sobre la base de funciones específicas, sin considerar tendencias actuales probadas como el enriquecimiento del trabajo (horizontal y vertical y la utilización del trabajo en grupo.

➤ El inventario de personal existente aún carece de datos importantes para la toma de decisiones.

➤ El sistema de reclutamiento se encuentra centralizado y no siempre logra garantizar la cantidad de personal necesario para efectuar un adecuado proceso de selección que se caracterice por su eficacia en oportunidad, calidad y cantidad.

➤ El sistema de evaluación se utiliza para el análisis de la idoneidad y en consecuencia para el cálculo del salario pero no como forma de retroalimentación y de mejora de los resultados del desempeño.

➤ Crear y desarrollar acciones que conlleven a la existencia de una cultura formativa. Aunque se elaboran planes de formación estos no se cumplen por inexistencias o bajas matriculas, además se presentan muchas formas de capacitación por gestiones independientes que no siempre responden a las estrategias de la entidad.

➤ Desarrollar un sistema de estimulación integral.

➤ Mejorar las condiciones de trabajo existentes.

➤ No se efectúa la planeación estratégica de las necesidades de personal, ya que tienen una plantilla fija aprobada por la División de ISLAZUL, poco flexible.. Además, no se planean de antemano las diferentes actividades del flujo de R.H., ni se prevén los cambios que puedan ocurrir tanto en un futuro cercano, como lejano y que impliquen variaciones en la fuerza de trabajo, no se cuenta con los profesiogramas para todos los cargos.

Fase 3: Estrategia de Recursos Humanos.

Como parte del trabajo de la dirección estratégica de las entidades se deben incluir las estrategias de RH que parte de la elaboración de políticas para esta área funcional.

Para definir las políticas de RH se hizo necesario, retomando los resultados de la auditoria, identificar las amenazas, oportunidades, debilidades y fortalezas que se reflejan en la entidad objeto de estudio. Conociéndose que la entidad se encuentra dentro del cuadrante de estrategia adaptativa, donde hay que eliminar las debilidades y potenciar las oportunidades.

Fase 4: Estrategias de solución.

Luego de haber realizado este minucioso diagnóstico de la entidad se pudo comprobar la existencia de varios y significativos problemas en la misma. Por

lo que se efectuaron varias propuesta de estrategias de solución para eliminar o atenuar las causantes o factores adversos del desempeño actual. Como se evidencian la mayoría de las acciones correctivas necesarias a implementar demandan de una continuar las etapas siguientes del proceso de planeación estratégica de los recursos humanos, motivo por el cual se pasa a la etapa siguiente.

Previsión.

Esta etapa parte de determinar cuales son los factores de evolución que implicarán los posibles cambios de la estructura actual de la organización.

En cuanto a los desafíos externos se determinó que por causas tecnológicas no ocurrirán cambios previsibles en el futuro, ya que el tratamiento a la tecnología en mal estado se pretende desarrollar mediante mantenimiento y reparaciones menores sin grandes inversiones que provoquen variaciones en la gestión de los recursos humanos.

Los desafíos políticos-sociales y legales, no son posibles de identificar con precisión, pero a pesar de esto se conoce que aunque ocurran cambios en relación con este aspecto en nuestro país, no tendrán una influencia significativa que provoquen cambios en materia de R.H. Otro de los desafíos externos son los competidores. En relación con los mismos se puede plantear que la rivalidad competitiva no es intensa, ya que en el mundo empresarial en que se ubica la Villa, no existe como tal una competencia entre las diferentes instalaciones que comercializan similar servicio en la provincia. Se prevé que las decisiones de la organización tampoco afecten la demanda de los R.H, ya que por ahora la alta dirección no tiene en mente realizar ninguna inversión, ni prestar nuevos servicios.

Al clasificar los cargos u ocupaciones se pudo determinar que la mayoría de estos

van a permanecer igual (P), sólo van a sufrir algunos cambios o transformaciones (C) los cargos del restaurante, Estos cambios estarán dados debido a que se quiere lograr un trabajador integral en estos puestos, que sepan desempeñarse en su trabajo específico y a la vez en los cargos restantes de esta área, y de esta forma cubrir idóneamente los turnos del trabajador que se encuentre de franco o de vacaciones.

Estrategia de planeación.

En dicha entidad aunque ya se comprendió la necesidad de elaborar los profesiogramas, aún no cuentan con los mismos y continúan rigiéndose por los antiguos Calificadores de Cargos para el Turismo, por lo que se hizo necesario la confección de los mismos.

Como se ha planteado, el eje central de la Planeación Estratégica de los Recursos Humanos es la determinación de la plantilla necesaria.

En este trabajo, teniendo en cuenta el Modelo y Procedimiento Propuestos, se realiza la Planificación de los Recursos Humanos desde un análisis a largo plazo hasta llegar al corto; logrando concretar los planes estratégicos que se trazara la organización. Esta etapa consta de 3 fases, las cuales serán abordadas a continuación.

Fase 1: Determinación de la Plantilla a Largo y Medio Plazo.

Esta primera fase es de difícil ejecución debido a la diversidad de factores que pueden incidir en la misma. Para realizar esta actividad se pensó recurrir primeramente a la utilización de un método cuantitativo, específicamente el de Correlación - Regresión, y posteriormente, para contrastar estos resultados, se utilizaría un método cualitativo que toma en consideración aquellos aspectos que no se tienen en cuenta en el análisis cuantitativo; sin embargo, no pudo ser así, debido a que no se contaba con los datos necesarios para la aplicación de un

método cuantitativo. Por tanto se aplicó solamente uno de los Métodos de Expertos, en este caso, Delphi, para llegar a una concordancia de criterios preferenciales y tomar una decisión.

Al desarrollar la primera ronda se obtuvo igualdad de opiniones al manifestarse que ningún experto considera que haya variaciones en la cantidad de trabajadores en los cargos analizados, de esta forma se pudo llegar a la conclusión de que no ocurrirán variaciones en la cantidad de personal de las áreas analizadas a largo y medio plazo, corroborándose lo abordado en la Etapa II (Previsión) del procedimiento.

Fase 2: Determinación de la Plantilla a Corto Plazo.

Para este análisis se utilizó el Procedimiento del Dr. Armando Cuesta de Déficit y Excedencia, el cuál determina si la cantidad de personal es suficiente tanto de forma cualitativa como cuantitativamente.

Con un análisis exhaustivo de la plantilla se pudo obtener la plantilla necesaria, perfectamente idónea y con todos los requisitos que le confiere el puesto determinado para el año 2001.

La plantilla actual es de 31 empleados. Al analizar la Plantilla Objetiva Existente se pudo determinar que de los 31 empleados sólo 19 son idóneos; ya que 11 están evaluados pero no formados por la Escuela Técnica como se requiere aunque atendiendo a sus años de experiencia con una recalificación que demora 2 meses y que sería equivalente al curso que se imparte en la Escuela Técnica. Dos trabajador es deben causar baja por encontrarse en tramites para la jubilación en los próximos meses al igual que otros que causaran baja por indisciplina laboral o incapacidades cognitivas.

Para las Pérdidas Permisibles de la POE se tuvo en cuenta que de los 19 empleados idóneos, sólo 2 se jubilarán

próximamente. También se analizó que 6 trabajadores podrán ser promovido a un cargo superior pues presentan condiciones para ser promovidos.

Para determinar la POP se recurrió al Balance Carga – Capacidad, mediante la medición del trabajo, con el objetivo de conocer lo que tiene que hacer el obrero según la norma o especificación de su puesto de trabajo (Q) y lo que él realmente puede hacer a partir de su capacidad y aptitud (C).

Para esto fue necesario aplicar la técnica de fotografía (la cual fue validada oportunamente); y un estudio de aprovechamiento de las capacidades productivas

En el cálculo de la **Q** se tomaron en cuenta las tareas que tiene que desarrollar los trabajadores. Por su parte la **C** se determina de la siguiente manera: $C = JL - (TPC + TS + TIRTO)$

Con el estudio efectuado se pudo determinar que existe un déficit de 12 y una excedencia de igual número. De los que exceden 4 pueden llegar a alcanzar la condición de idoneidad, por lo que sólo es necesario reclutar a 8 empleados, ya sea interno (promoción y/o transferencia) y/o externo.

Fase 3: Planeación Estratégica de las restantes actividades.

En esta última fase de la Etapa III, se planean los programas de acción de los Recursos Humanos en las diferentes áreas de operación general. Esto se realiza con ayuda de los datos obtenidos y analizados en los componentes anteriores del proceso de Planeación Estratégica de los Recursos Humanos.

A) Reclutamiento.

Se determinó que era necesario reclutar en total a 8 obreros, para contar con el personal necesario. Primeramente se debe decidir si se ha de seguir la vía del

reclutamiento interno o externo, teniendo siempre en cuenta darle preferencia al mercado de trabajo interno, que incluye los planes de promoción y/o transferencia. De las 8 plazas a ocupar 4 se completarán por los mecanismos de promoción y las restantes serán a través del reclutamiento externo por lo que se recomienda darle a conocer estas necesidades de personal a la Agencia Empleadora de Islazul que se encarga de esta labor, para que tenga a disposición varios candidatos y se pueda seleccionar al más idóneo.

B) Selección.

Un elemento importante en este procedimiento es la duración de las actividades, por lo que se pasó a la investigación del mismo teniendo en cuenta los criterios de especialistas en el tema, donde se obtuvo que el tiempo más probable que demora la selección es de aproximadamente en 10 días y medios.

C) Formación.

Esta es la principal estrategia de que dispone la empresa para mejorar la calidad y productividad en el servicio. En primer lugar se debe llevar a cabo un plan de formación de carácter operativo, el cual fue abordado anteriormente, y que permite contar con la plantilla idónea de todos los cargos analizados.

Para lograr esta formación será necesario: impartir el curso de recalcificación a 5 trabajadores y el curso de Nivel Idiomático a 1 el cual demora cuatro meses. Los trabajadores que serán promovidos, transferidos o reclutados en el mercado de trabajo externo deberán pasar la formación inicial de su cargo que tiene una duración de una semana aproximadamente.

D) Evaluación del Desempeño.

En este aspecto, se debe elaborar un Sistema de Evaluación por cargo atendiendo las características específicas de cada uno; por tanto se pasó a la elaboración de los indicadores que

medirán el desempeño en cantidad y calidad de los trabajadores. Estos indicadores serán evaluados diariamente por el Jefe inmediato superior de cada cargo, para luego ser evaluados mensualmente.

E) Recompensas.

La instalación debe rediseñar y ejecutar un nuevo sistema de recompensas con un enfoque integral y sistémico, que permita contribuir a la satisfacción de las necesidades materiales y espirituales, colectivas e individuales, en correspondencia con el nivel de desempeño; estimular la retención de los trabajadores de alto rendimiento y promover el desempeño satisfactorio tanto individual como colectivo.

Este sistema de recompensas debe ser oportuno, flexible, individualizado, equitativo al desempeño y a los resultados del grupo, es decir, no se debe estimular a todos los trabajadores por un mismo patrón y con una misma recompensa, sino que se deben tener en cuenta aspectos como: el rendimiento individual y colectivo conjuntamente con las necesidades específicas de cada individuo. Además el estímulo debe estar reflejado tanto en acciones materiales como espirituales. En estas últimas se deben incluir los sentimientos de justicia, posibilidades de promoción, reconocimientos, entre otros. Las acciones materiales no deben enmarcarse sólo en compensaciones monetarias, sino también en satisfacer las condiciones de seguridad e higiene ocupacional, que tan necesarias son para un buen desempeño y motivación del trabajador; por lo que se recomienda tener todas estas consideraciones a la hora de rediseñar el sistema de recompensa de la entidad.

F) Promoción.

En este aspecto fue necesario recurrir a un plan de promoción de carácter operativo, como se explicó anteriormente al analizar la actividad de reclutamiento,

Para el control de la realización de este plan se utilizó un Diagrama de Columnas. Además se recomendó que la Villa elabore su propio Plan de Promoción enmarcado en un horizonte de tiempo más amplio; donde para ello se debe realizar una profunda evaluación del potencial humano que permita conocer las capacidades de los miembros de la instalación, conjuntamente con un análisis detallado de la posible posición de esta en el futuro próximo, atendiendo a todos los factores que puedan ocasionar cambios en la organización.

G) Planes de Carreras.

Para determinar las anclas se analizaron a los únicos 2 trabajadores universitarios y se detectó que predomina la Gerencial de alta responsabilidad; por tanto se recomienda elaborar un sistema de carrera que sea capaz de desarrollar estos valores mediante cursos referentes a esta rama, tales como los correspondientes a finanzas, informática, política, técnicas de dirección, entre otras.

H) Presupuesto.

La villa prevé que para el año 2001, el Fondo de Salario sea de 222.5 MP, pero como para este año ya debe estar vigente el proceso de P.E.R.H. propuesto en este trabajo, se reducirá un cargo de la plantilla actual vigente por la desaparición del mismo; y por tanto, se pronostica una reducción del Fondo de Salario en 2. 484 MP, ya que el cargo el cargo anulado recibe un salario de 207.01 \$/mes.

Con relación a los costos que se incurren por la gestión de reclutamiento, selección, acogida, entre otros, ni la villa, ni la Agencia Empleadora, estiman los mismos. Los costos asociados a la Formación y Adiestramiento no son planificados, sino que se conocen los mismos una vez ejecutadas sus acciones.

Por todo lo anteriormente expuesto sólo se puede pronosticar que el Fondo de Salario para el año 2001 disminuirá en un

1,15% aproximadamente, lo cual es favorable para la instalación.

Control y ajuste.

Para desarrollar esta etapa es necesario haber puesto en práctica el procedimiento anteriormente descrito, ya que la misma permitirá evaluar la planeación de las diferentes actividades que se analizaron en los períodos de tiempo establecidos, así como determinar los ajustes que se requieran con el fin de obtener los objetivos fijados.

BIBLIOGRAFÍA

1. Álvarez-Buylla Valle, Mercedes. Modelos Económicos Matemáticos II. Tomo I /Mercedes Alvarez- Buylla Valle. - - Ciudad de La Habana: Editorial ISPAJAE. Marianao: 1987.- - 310 p.
2. Arteaga, Eva. "Los Recursos Humanos en el Modelo Europeo para PYME".- - p.22-30. - En Rev. Alta Dirección, España, No 197 (Enero – Febrero 1998).
3. 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).
4. 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).
5. 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).
6. 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).

7. 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).
8. 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).
9. 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).
10. Chiavenato Idalberto. Administración de Recursos Humanos / Idalberto Chiavenato.- - México: Edición Altos: 1990. - - 580 p.
11. 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).
12. Cuesta Santos, Armando. Organización del Trabajo y Psicología Social / Armando Cuesta Santos.- - La Habana: Editorial Ciencias Sociales: 1990.- - 181p.
13. Cummings, L.L. Uso eficaz de los Recursos Humanos / L.L Cummings.- - México: Editorial Trillas: 1994.- - 176 p.
14. Davis, Keith; Werther, William. Administración de Personal y Recursos Humanos / Keith Davis; William W.- - Tercera Edición.- - México: Editorial McGraw. Hill: 1991.- - 395 p.
15. 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.
16. Dessler, Gary. Administración de personal / Gary Dessler.- - Sexta Edición.- - México: PHH. Prentice Hall: 1996.- - 715 p.
17. Devia Pineda, Jorge Enrique. "Creatividad en la planeación" / Jorge Enrique Devia Pineda.- - p.61- 67.- En Rev. Universidad EAFIT. Colombia, No.89 (1993).
18. García, S. "Competitividad y exigencias a la política de Recursos Humanos" / S. García.- -p. 181-199.- En Rev. Economía Industrial. España, No. 237 (1991).
19. 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).
20. Jiménez Aguilar, Juan. "La Gestión Individual de los Recursos Humanos" / Juan Jiménez Aguilar.- - p.26-27.- En Rev. Horizonte Empresarial. España, No. 2019 (1991).
21. 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).
22. Lovar, Pierre. La Gestión de Recursos Humanos / Pierre Lovar.- - Barcelona. España: Ediciones 2000 S.A : 1994.- - 262 p.
23. Marsán Castellano, Juan y otros. La organización del trabajo. Tomo II.- - Ciudad de La Habana. ISPJAE: 1987.- - 331p.
24. Moreno, F. "Los Recursos Humanos: una inversión con futuro" / F. Moreno.- - p.229-240. - En Rev. Economía Industrial. España, No. 277 (1991).
25. Páez, Tomás ; Gómez, Luis. La nueva gerencia de Recursos Humanos: calidad y productividad / Tomás Páez; Luis Gómez.- - Venezuela: Editorial Tiempos Nuevos: 1991.- - 127p.
26. 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.
27. 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.
28. Recio Figueras, Eugenio María. La planificación de los Recursos Humanos en la empresa / Eugenio Recio Figueras.- - Barcelona. España: Editorial Hispano Europea: 1980.- - 315 p.
 29. Rul-Lan Buades, Gaspar. Administración de Recursos Humanos.- - Segunda Edición.- - México: Publicaciones ETEA: (s.a).- - 420 p.
 30. Sikula, Andrew F. Administración de Personal. Colección Limusa para ejecutivos / Andrew F. Sikula. - - México: Editorial Limusa S.A. de C.V: Marzo 1993.- - 407p.
 31. Sikula, Gerold John. Administración de Recursos Humanos en empresas / Gerold John Sikula.- - México: Editorial Limusa: 1994.- - 512 p.
 32. 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.
 33. 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.
 34. Williams, B. Westther. Administración de Personal y Recursos Humanos / B. Westther Williams.- - México: Editorial McGraw-Hill / Interamericana: 1991.- - 395 p. 