

EVOLUCIÓN DE LA PLANEACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS Y SU MANIFESTACIÓN EN MODELOS PRECEDENTES Y ACTUALES

Ing. Daniel Machado Labrada

Dr. C. Margarita de Miguel Guzmán

Dr. C. Clara Marrero Fornaris

Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya"

cmarrero@vrea.uho.edu.cu

Resumen

Este trabajo tiene como objetivo analizar la evolución de la planeación de los recursos humanos y su manifestación en algunos de los enfoques precedentes y actuales de la gestión de recursos humanos. El desarrollo de los enfoques ha transitado de simples análisis cuantitativos a otros que integran lo cuantitativo y lo cualitativo, que abarcan diferentes plazos de tiempo: corto, mediano y a largo plazo y se integran con la planeación estratégica. Hoy en día la planeación de los recursos humanos ha ganado protagonismo, siendo considerada la base de la gestión de los recursos humanos, existiendo modelos que integran la planeación, la gestión y el control. Es cada vez más integral abarcando además de la previsión cuantitativa y cualitativa de personal, la planificación del resto de las actividades y procesos de la gestión de los recursos humanos que garantizarían esas previsiones futuras.

Abstract

The objective of this work is analysing the evolution of human resource planning and preceding and present focuses of human resource management. The development of the focuses of simple quantitative analyses to have in account so much: quantitative and qualitative aspect, as well as, periods of time: short, medium and long term and integrating in the most present-day with strategic planning. Nowadays the human resource planning has

earned prominence, being considered indispensable of human resources management, existing models that the planning, processing and the control is integrated.

Palabras claves: planeación de los recursos humanos, planeación integral de los recursos humanos, recursos humanos, capital humano

Código identificativos según la Classification-JEL: L1 Industrial Organization, Market Structure, Firm Strategy, and Market Performance.

Introducción

La planeación de los recursos humanos ha sido estudiada por diferentes autores a lo largo de la historia, transitando por diferentes estadios en su evolución, desde los análisis cuantitativos necesarios para determinar el número de trabajadores hasta convertirse en un proceso más complejo que abarca también elementos cualitativos y acciones, presupuestos y medios necesarios dirigidos a disponer de forma proactiva de los recursos humanos requeridos para cumplir los objetivos estratégicos de la organización. Este artículo profundiza en la referida temática a través del análisis de algunos de los modelos precedentes y actuales de la gestión de recursos humanos.

Gestión de los recursos humanos y planeación

Desde el año 1911 que se reconoce como el de la aparición del primer enfoque científico de la administración, cuando Frederick Taylor comenzó a observar al hombre, la ejecución de las tareas y la medición de las operaciones, como vías para el incremento de la productividad; la administración se ha enriquecido en métodos, conocimientos y técnicas que la han convertido en una ciencia; innumerables escuelas y teorías se han desarrollado; se establecieron las funciones básicas en las estructuras de las organizaciones, donde la de personal, como tendencia estaba presente en la mayoría.

El incremento de la producción y la lucha por los mercados ha provocado que las empresas se vean obligadas a prestar atención, a aspectos que en tiempos atrás, no se hubiera pensado que estuvieran en la filosofía de un empresario, dígase la calidad y los recursos humanos.

Actualmente es común situar al recurso humano en el centro de la administración moderna, por tanto, se han desarrollado modelos para la gestión efectiva de este importante recurso, estos modelos han ido integrando un número creciente de elementos que la hacen cada vez más compleja dentro de la organización en correspondencia con la estrategia, presupuestos económicos y factores objetivos que enfrentan las organizaciones. La gestión de los recursos humanos forma parte de un sistema, siendo imposible que sea efectiva sin analizarla unida a los demás elementos que integran la organización dígase ventas, finanzas, etc. y al entorno cada vez más agresivo no solo por la competencia, sino por las crisis económica y otros factores que son determinantes en la política a seguir por la organización con relación a sus recursos humanos tanto en cantidad como en cualidad.

Por tanto, se hace imprescindible prever los factores que influyen a corto y a largo plazo y que determinarán obtener en el futuro los resultados esperados en cuanto a los recursos humanos, y eso solo es posible mediante un proceso de planeación efectiva, como función principal para la aplicación del ciclo básico de la dirección y la cual garantiza el resto de las funciones y procesos.

La planeación de los recursos humanos (PRH) y de otras funciones de la organización, son aspectos que también se han incorporado con fuerza en el ámbito empresarial, como vías de lograr ventajas competitivas y prever todos los factores que favorecen o entorpecen el cumplimiento de los objetivos principales de la organización. A estos también le han prestado una mayor atención los empresarios y se rompe el mito de la ley ciega del mercado, y obliga a estos a preocuparse del futuro como ventaja competitiva y adaptación a los cambios del entorno, llegando a tener su expresión más actual en la planeación estratégica.

En la contemporaneidad, la PRH se orienta no solo a lo cuantitativo, sino que reconoce y abarca la necesidad de considerar las competencias humanas como variable que se planifica, donde se destacan autores como: De Miguel Guzmán (2006), Cuesta Santos (2010).

Estos enfoques actuales ya presentan un mayor alcance que sus predecesores dándole a planeación de los recursos humanos una visión sistémica, con el enfoque de la gestión integrada de los recursos humanos, y como función básica de dicha gestión.

Modelos y procedimientos de planeación de los recursos humanos

Existen autores que han propuestos modelos y procedimientos para realizar la planeación de los recursos humanos dentro de los que se destacan:

El Modelo de PRH de Sikula (1994) plantea que la PRH es un proceso sistemático que forma una secuencia planeada de eventos o una serie de pasos cronológicos, entre los que se comprenden: definición de objetivos, planeación de la organización, auditoría de los recursos humanos, pronósticos de los recursos humanos y programas de acción de los recursos humanos.

En él es difícil decir donde termina un paso y donde comienza el siguiente, el proceso de PRH también es cíclico, o sea que las actividades de la planeación se formulan y reformulan sobre una base continua. Todos los componentes y facetas del proceso de PRH están interrelacionados en una forma dinámica.

Como algo significativo que se puede observar en este proceso, es su carácter continuo y la estrecha vinculación que existe entre los 5 componentes. En el componente planeación de la organización al analizar las variables que afectan la misma no tiene en cuenta las amenazas del entorno. Por su parte en los programas de acción no se especifica un procedimiento o una secuencia lógica de pasos para llevarlos a cabo, y tampoco se hace mención a las técnicas que para ello se puedan emplear. Por otro lado en ningún momento se tiene en cuenta el ambiente laboral, las condiciones higiénicas, ergonómicas y de seguridad.

El Modelo de PRH de Francisco Javier Barranco (1994), en este la PRH se presenta con un concepto mucho más amplio que la mera asignación de personal por área de actividad que sería, exclusivamente, la planificación de plantillas.

El concepto de planificación aplicado al personal recoge además de la planificación de plantillas, las necesidades de personal, es decir, las características de la plantilla futura que implicaría un análisis previo y la correspondiente valoración de los puestos de trabajo, así como un estudio de la estructura organizativa de la empresa actual y futura. Consecuencia de esto será la planificación de los procesos de reclutamiento y selección, es decir, la estrategia adecuada para cubrir las necesidades de personal. En el plan de formación se prevé completar las deficiencias, integrar a los empleados de nuevo ingreso en la empresa y preparar los mandos futuros. En el de promoción planificar el desarrollo de las carreras

profesionales dentro de la empresa y se concluye, todo ello, con las previsiones de gastos de personal.

Todo ello contemplado dentro del marco de la organización, ya que una buena organización es aquella que se caracteriza porque permite establecer la estructura más eficaz que la empresa tendrá en el futuro. La organización indicará las responsabilidades de las diferentes áreas de trabajo, a través del análisis y valoración de los puestos, las actividades concretas a realizar y los perfiles ideales de los ocupantes. El análisis de las cargas determinará el número de trabajadores necesarios para cada función, es decir, la saturación de los puestos de trabajo.

Este modelo expone una serie de importantes actividades para una adecuada PRH, tales como el análisis de los puestos de trabajo y el entorno apuntando a la organización, los objetivos de la empresa, incluyendo la planificación de la selección, promoción, formación, necesidades y gastos de personal.

Como deficiencias de este modelo se puede señalar que no es posible apreciar la interrelación de todas las actividades contempladas. Además, se observa la ausencia de otros elementos claves como son la planificación de la evaluación del desempeño, la compensación y la auditoría. Tampoco existe claridad en la diferenciación de la planificación en los diferentes plazos de tiempo (corto, mediano y largo). La interpretación de este esquema se ve afectado por insuficiencias en la ubicación e interrelación de los factores internos y externos que influyen directamente en la organización.

En la propuesta de James Walker citado por De Miguel Guzmán, M. (2006) se proponen cuatro niveles de complejidad en la predicción de los requerimientos de recursos humanos. Abarca, desde discusiones informales hasta sistemas de cómputo sumamente complejos.

Etapa 1. Los gerentes establecen sus planes y objetivos y el número de personas que necesitan a corto plazo. Procedimientos muy informales y subjetivos

Etapa 2. El proceso anual de planeación de presupuesto incluye las necesidades de recursos humanos, se especifica, en la medida de lo posible, el número de personas y sus características y se identifican de los problemas los que requieren acción individual o general

Etapa 3. Empleo de análisis por computadora, examen de causas de los problemas, análisis de las tendencias futuras sobre ofertas de trabajo; empleo de computadoras para relevar a los gerentes de tareas rutinarias de pronósticos (vacaciones, tasa de rotación).

Etapa 4. Modelos de computadoras para procesamiento en línea y simulación de necesidades, flujo de personal y costo de apoyo en un proceso continuo de actualización y

proyección de necesidades, planes de contratación, oportunidades profesionales y programación de planes acorde con esta información; suministro de información óptima para sustentar decisiones gerenciales; intercambio de datos con otras compañías y con entidades oficiales, encuestas regionales (datos sobre salarios, empleo, etc.)

Además, proponen técnicas de pronóstico para determinar las necesidades de personal. Estas son: basadas en la experiencia: decisiones informales, Investigación formal a cargo de expertos; basadas en tendencias: Extrapolación, indexación, análisis estadístico; basados en otros factores: Análisis de presupuesto y planeación, análisis de nuevas operaciones, modelos de computadora.

Es de gran interés resaltar esta propuesta de técnicas de pronósticos que estos autores citan en dicho libro para determinar las necesidades del personal, ya que las mismas son de gran valor para la PRH, pues brindan en términos cuantitativos la plantilla que será necesario tener en el futuro; sin embargo esto no constituye un procedimiento de planeación de los recursos humanos, pues sólo proponen los cuatros niveles de complejidad en la previsión de la fuerza de trabajo así como las técnicas de pronósticos a utilizar.

Por su parte, Harper y Lynch (1992) plantean como fases de la planeación las siguientes:

1- Auto análisis: aquí es necesario conocer las áreas de actividad, las funciones de éstas, las categorías profesionales que las componen, los niveles de capacitación actual, la experiencia aportada por cada operario, etcétera. En esta fase es necesario: obtener un trazado exacto del organigrama de la empresa, identificar todas y cada una de las áreas de actividad que integran la organización, determinar las funciones de ellas, inventariarse y describirse ampliamente todos y cada uno de los puestos existentes en la actualidad, inventario de personal íntegro de la empresa (ratios de edades, antigüedades, rotación, ausentismo, entre otros); evaluación de la organización del trabajo.

Tomando como criterios de evaluación: eficacia; autonomía de pequeños sistemas; estabilidad del sistema de producción; puestos de trabajo atractivos; calidad del medio ambiente. Se concluye con las fases de previsión, programación, ejecución y seguimiento.

En esta obra se solidarizan con las áreas que comprende la planificación de los recursos humanos planteadas por Eugenio Recio Figueras (1986):

a) Plantilla: ¿Qué plantilla se tendrá?, ¿Cómo quedará previsiblemente constituida la plantilla?

- b) Necesidad de personal: ¿Qué plantilla se requerirá?
- c) Carreras profesionales: ¿Qué trabajador de la plantilla actual es promocionable para cubrir las futuras necesidades de personal?
- d) Reclutamiento de personal: ¿Cómo y dónde obtener profesionales en el futuro?
- e) Formación: ¿A quién formar, en qué momento y para qué?
- f) Costos de personal: ¿Cuánto nos costará la plantilla que se ha previsto necesaria?

Según estos autores, la "optimización de plantillas", piedra de toque de toda estrategia de recursos humanos, exige, sin embargo, un responsable "análisis previsional" en base al cual realizar planificaciones y previsiones a medio y largo plazo, pues de lo contrario, pueden generarse elevadísimos costos sociales que abran paso a graves desajustes en el mercado de trabajo, y por ende, a conflictos sociales de difícil solución.

Entonces, la información necesaria para llevar a cabo una adecuada política de optimización de plantillas es la siguiente:

- 1- Estructura organizativa de la empresa
- 2- La plantilla de la empresa y de los trabajadores individualmente
- 3- Puestos de trabajo existentes en la organización (descripciones de puestos)
- 4- Todos y cada uno de los pasos que componen los ciclos de trabajo
- 5- Tiempo invertido en cada tarea, así como el cómputo del tiempo improductivo
- 6- Disposición logística de la maquinaria, herramientas y materiales
- 7- Coyuntura socioeconómica de la empresa a través de los indicadores claves de actividad
- 8- Entorno económico y social del sector

Los objetivos que se persiguen con la implantación de métodos que optimicen la plantilla son:

- Incrementar la productividad de la mano de obra, tanto directa como indirecta
- Disminuir los tiempos muertos, improductivos, que generan un alto costo
- Calificar y adaptar la mano de obra a la nueva configuración de procesos
- Optimizar la capacidad productiva
- Incrementar la rentabilidad y competitividad de las áreas de negocio, (consecuencia de lo anterior)

En "Planificación estratégica de personal y optimización de plantillas" (Harper y Lynch, 1992), aparece reflejado el sistema HARPER de previsión de plantillas.

En este manual se plantea que existen diferencias a la hora de prever a corto, mediano y a largo plazo en cuanto a las herramientas utilizadas.

Harper y Lynch hacen un exhaustivo análisis de los aspectos que se deben tener en cuenta en el proceso de PRH reflejando así su carácter estratégico. Además, brindan una propuesta para llevar a cabo una adecuada política de optimización de la plantilla con la cual se logran relevantes resultados en este campo y permite que la organización sea cada día más competitiva, eficiente y eficaz.

Otro aporte de estos autores es el sistema HARPER para el cálculo de necesidades de personal, especificando las diferencias existentes a la hora de prever a corto, mediano y largo plazo.

Con respecto a este sistema se puede señalar que en el caso del cálculo de plantilla a largo y medio plazo sólo se hace un análisis cuantitativo sin tener en cuenta el análisis cualitativo, el cuál determina cómo debe ser la persona y por ende determinar entre unos cuantos candidatos cuál es el más idóneo.

El modelo de PRH de Cuesta Santos (2005) manifiesta los objetivos específicos de la integración de las actividades claves de la GRH y los objetivos estratégicos de la organización, citados por Harper y Lynch, (1992). Desglosando este objetivo general en sus objetivos específicos, podrá percibirse como, mediante esta actividad necesariamente habrán de integrarse o considerarse como sistema el conjunto de actividades claves de la GRH. Estos objetivos específicos, a su vez, pueden ser sintetizados en dos que focalizan la atención fundamental del proceso de PRH:

1. Interpretar las previsiones de producción y venta en términos de necesidad de personal.
2. Indicar las limitaciones que en materia de personal se encontrará en el futuro de la empresa.

Como algo de elevada importancia y excelencia que se puede apreciar en dicho proceso sistémico, es que el mismo parte de la dirección estratégica, además se tiene en cuenta el sistema presupuestario, sin haber iniciado aún la PRH (lo cual es auditado al realizar la planeación a corto plazo) y luego de haber programado las acciones del sistema, conjuntamente con esta se elabora el presupuesto de GRH. En el primero se parte de una planificación a largo plazo de los recursos humanos para luego llegar al corto.

Cuesta Santos (2005), además, propone un procedimiento para el cálculo futuro de la plantilla que contempla la disponibilidad e idoneidad actual de las personas, las

posibilidades de cambio mediante el proceso de formación y las posibles pérdidas de personal.

Para su cálculo se emplean las expresiones:

$$\text{POP} - (\text{POE} - \text{PPPOE}) = \text{Déficit}$$

$$\text{PA} - \text{POE} = \text{Excedencia}$$

Donde:

PA: Plantilla actual con que cuenta la organización.

POE: Plantilla objetiva existente. Se obtiene de la evaluación del personal del sistema de selección y formación que se determine (de la PA, que trabajadores son idóneos para desempeñar diferentes cargos). Como resultado de ellos se posee el número total de trabajadores idóneos para desempeñar las tareas.

PPPOE: Pérdidas Previsibles de la POE. Se obtiene del análisis de la información de la plantilla. Aquí se incluyen las jubilaciones, rotaciones externas e internas previstas, licencia de maternidad, entre otras.

POP: Plantilla Objetiva Proyectada (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
- ✓ Clasificación por categorías ocupacionales
- ✓ Aplicación de técnicas específicas

Las limitaciones fundamentales responden a que la actividad de PRH se desarrolla dentro una “caja negra” pues no se observa que pasa en ella; sino que las mismas se encuentran ubicadas mediante un orden cronológico. Tampoco se analizan los factores externos que influyen en esta planeación. Es decir, que el mismo es eminentemente descriptivo, por lo que no se aprecian las interrelaciones de las diferentes actividades.

Modelos MERCER, (Carlos Iglesias, 1999), el cual está formado por la estrategia de negocio, los requisitos laborales y la estrategia de los recursos humanos, aquí se sigue un proceso de Planificación estratégica en tres fases para alinear las prácticas de GRH. Estas fases son:

Fase I: Análisis de los negocios emergentes, las necesidades de la fuerza laboral y de los clientes para definir los servicios requeridos por la función de RH.

Fase II: Diagnóstico, cualitativo y cuantitativo, de la actual infraestructura de recursos humanos para identificar los vacíos que pueden tener un alto impacto en la consecución de objetivos. Dicho diagnóstico tendrá en cuenta la organización, las capacidades de las personas, los sistemas de información y los medios tecnológicos.

Fase III: Desarrollar un plan detallado con iniciativas prioritarias para eliminar o cubrir los vacíos, posibles pruebas piloto, la infraestructura y los recursos necesarios de implantación para ejecutar el plan de manera exitosa, y finalmente, un cuadro de mando y un conjunto de indicadores para evaluar el progreso e impacto de la estrategia de la función de recursos humanos, la metodología, herramientas y enfoques deben estar diseñados para conseguir el compromiso, la implicación y soporte activo de distintos grupos de interés, accionistas, ejecutivos, empleados, fuerzas sociales e incluso clientes y proveedores.

Por su parte De Miguel Guzmán, 2006, propone un procedimiento para la PRH. El cual consta de cuatro fases fundamentales: preparación, contextualización, proyección, implantación y ajuste.

Este procedimiento tiene un carácter estratégico, ya que no sólo brinda como determinar el número de empleados necesarios, sino que luego de conocer la situación actual, se analizan los posibles cambios que ocurrirán en el futuro y que de una manera u otra implicarán transformaciones en materia de los recursos humanos. Una vez obtenido el número de personal idóneo que se necesitará en el momento oportuno se deben planear las restantes actividades por las que transita la carrera del trabajador desde que entra hasta que sale de la organización; las limitaciones fundamentales es que está orientado para entidades del turismo, no considera la serie de NC 3000, abarca un periodo de tiempo muy largo de ejecución y no explica como se ajusta a la planificación económica; está orientado a ser ejecutado por consultores externos y el cuadro de mando presenta indicadores muy difícil de tener una aplicación práctica.

Como se ha podido apreciar, una parte de los autores reducen la planeación de recursos humanos al cálculo de plantillas por lo que se pierde, en gran medida, el carácter sistémico e integral que debe poseer este proceso, aunque algunos de ellos (Barranco, 1994 y De Miguel Guzmán, 2006) combinan adecuadamente todas las actividades de recursos humanos en un proceso estratégico de planeación, es decir, amplían la planificación al reclutamiento, selección, formación, y demás actividades.

Cuesta Santos (2010) propone una tecnología de planeación estratégica de los recursos humanos que integra el diagnóstico, la planeación y control, el cual resume los principales enfoques abordados.

Conclusiones

Como se observa la tendencia ha sido a dar una mayor importancia a la planeación de los recursos humanos, a tener un carácter más integral; a abarcar lo cuantitativo, pero también lo cualitativo, reflejado en las competencias profesionales que deben tener los trabajadores para cumplir con los objetivos y metas estratégicas de la organización. Estos elementos se ponen de manifiesto en el análisis de los modelos estudiados para la gestión de recursos humanos enfatizando en el proceso de planificación.

Bibliografía

1. Angulo González, D. C. (2002). Etapas en la determinación de la plantilla cualitativa de la empresa. <http://www.monografias.com>
2. Barranco Saiz F.J. (1994). Planificación Estratégica de Recursos Humanos. Del Marketing interno a la planificación. Ediciones Pirámide, S.A. Madrid.
3. Beer, M. y otros (1990). Gestión de Recursos Humanos. España: Ed. Ministerio del Trabajo.
4. Beer, M. y otros (1999). Strategic Change: A new dimension of human resource management. Harvard Business School. Boston
5. Becker y otros (2001). The Scorecard. Linking people, strategy and performance.
6. Harvard Business School Press.
7. Burack, E H. (1990). Planificación y Aplicación creativas de Recursos Humanos. Una orientación estratégica. España: Ediciones Díaz de Santos S.A.
8. Chiavenato, I. (2002). Administración de Recursos Humanos. 5 ed. Mc Graw-Hill, Colombia
9. CIDEA (1994). Sistema integrado de Gestión de Recursos Humanos. Donostia-San Sebastian.
10. Cuesta Santos, A. (2005). Tecnología de Gestión de Recursos Humanos. Segunda edición corregida y ampliada. Editorial: Academia

11. Cuesta Santos, A. (2010). Tecnología de Gestión de Recursos Humanos. Tercera edición corregida y ampliada. Editorial: "Felix Varela" y Academia
12. De Miguel Guzmán, M. (2006). Tecnología para la Planeación Integral de los Recursos Humanos. Tesis en opción al título académico de Doctor en Ciencias Técnicas. Holguín.
13. Harper y Lynch. (1992). Manuales de recursos humanos (1 al 12). Madrid: Ed. Gaceta de Negocios.
14. Iglesias, C. (1999). "Creando una estrategia para la función de Recursos Humanos". En Rev. Capital Humano. España, No. 119
15. Recio Figueras, E. M. (1986). La planificación de los Recursos Humanos en la empresa. Barcelona. España: Editorial Hispano Europea.
16. Sikula, G. J. (1994). Administración de Recursos Humanos en empresas México: Editorial Limusa: 512p.