

PROCEDIMIENTO PARA LA PLANEACIÓN INTEGRAL DEL CAPITAL HUMANO EN ENTIDADES LOGÍSTICAS

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 proponer un procedimiento para la planeación integral del capital humano aplicado a Empresas Logísticas, en el mismo se tienen en cuenta los principales enfoques modernos sobre el tema, integra las actividades relacionadas con el capital humano, aborda la perspectiva cuantitativa y cualitativa, los diferentes plazos de tiempo: corto, mediano y largo, con un enfoque estratégico; e incorpora elementos modernos de la gestión de los recursos humanos: cuadro de mando integral, auditoría de recursos humanos, diagnóstico, proyección y control (DPC). Está elaborado para ser coordinado por el área de capital humano.

Abstract

The objective of this work is to propose a procedure for the integrative planning of the human capital to be applied at Logistic Companies, It have in account the principal modern aspect about the theme, integrate the activities related with the human capital, the quantitative and qualitative perspective, the different period of time: short, medium and long; Although it do not include strategic planning, is based on this, therefore, possess a strategic focus; beside, Integrate modern aspects of the human resources management: the Balanced Scorecard, human resources auditory, DPC, diagnostic, projection and control. It was elaborated to be coordinate by the human capital department .

Palabras claves: planeación de los recursos humanos, procedimiento para la 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

Actualmente es común situar al capital humano y sus competencias en el centro de la administración moderna, por tanto, se han desarrollado modelos para la gestión efectiva de este importante capital; 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. Por tanto, se hace imprescindible prever todos los factores que influyen a corto y a largo plazo y que determinarán obtener en el futuro los resultados esperados del capital humano, 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 del capital humano (PCH) 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 los factores que favorecen o entorpecen el cumplimiento de los objetivos principales de las organizaciones en general y las entidades logísticas en particular. Por ello se hace necesario establecer procedimientos que permitan implementar estos enfoques, ofreciéndose a continuación una herramienta metodológica dirigida a estos propósitos.

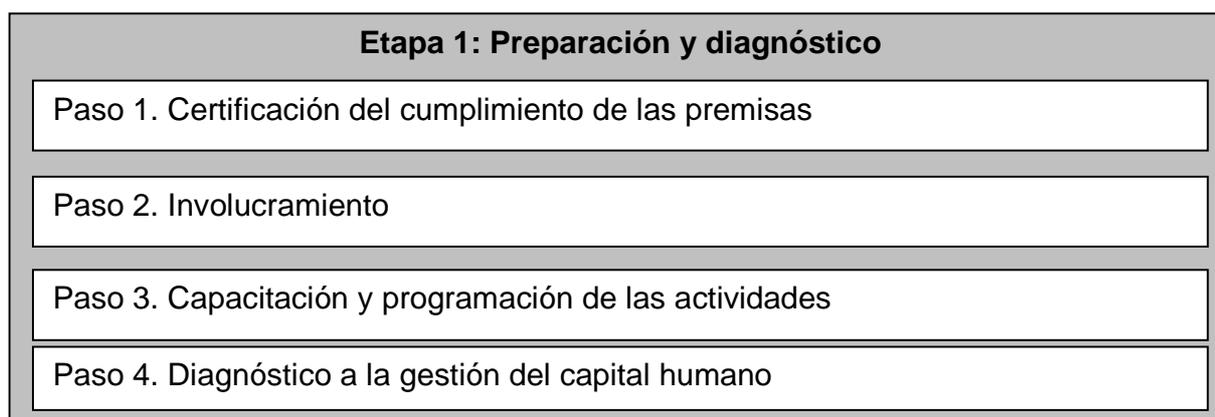
ETAPAS PARA LA PLANEACIÓN INTEGRAL DEL CAPITAL HUMANO EN ENTIDADES LOGÍSTICAS

A partir de los diferentes enfoques, modelos consultados y legislación vigente se propone un procedimiento de planeación integral del capital humano para la aplicación en empresa logísticas compuesto por 4 etapas y 12 pasos, con técnicas y herramientas que se adaptan a las particularidades de este tipo de entidad, este procedimiento le permite: alinear la gestión del capital humano a los objetivos y estrategias de la organización; definir políticas y

objetivos de capital humano y que sean compartidos por los integrantes de la organización; dotar a la organización de los métodos y técnicas para determinar cuantitativa y cualitativamente el capital humano necesario a partir de contar con las competencias profesionales definidas y el cálculo de las plantillas; así como el reajuste de ambos en correspondencia con las políticas y objetivos trazados; en el procedimiento se garantizan los enfoques más actuales de la gestión empresarial y sobre el capital humano como: planeación estratégica, enfoque en sistema de la dirección, cuadro de mando, competencias profesionales, auditoría de capital humano.

Etapa 1. Preparación e involucramiento

Objetivo: lograr el cumplimiento de las premisas necesarias para que el proceso sea efectivo, cíclico y se ajuste a los plazos de tiempo que exige la planificación y específicamente la económica; así como el involucramiento de la organización en el cumplimiento del procedimiento, y la capacitación principalmente del personal del área de gestión del capital humano encargada de coordinar dicho proceso.



Paso 1. Certificación del cumplimiento de las premisas para aplicar el procedimiento.

Será necesario que el área de capital humano certifique que se cumplen las siguientes premisas como aspecto vital para poder aplicar el procedimiento.

El área de gestión del capital humano debe contar con el personal preparado y con experiencia en esta actividad, fundamentalmente el directivo, lo que estará avalado por certificaciones de cursos recibidos sobre la materia y la experiencia demostrada a través de los resultados alcanzados en las evaluaciones del desempeño; la administración debe demostrar el interés en perfeccionar la planeación del capital humano; se debe contar con los profesiogramas actuales de los cargos y las competencias profesionales; debe estar

confeccionado el inventario de personal; los principales directivos deben haber recibido preparación en materia de gestión del capital humano

Paso 2: Involucramiento

Para lograr el involucramiento de la alta dirección el directivo del área de capital humano expone a través de seminarios, los principales problemas que presenta una organización que no planea efectivamente su capital humano.

Paso 3: Capacitación y programación

Este paso es vital, el personal del área de capital humano y especialmente el directivo que esté al frente de la actividad, debe estar capacitado en los aspectos de la gestión integrada de capital humano, principales aspectos de la planeación, etapas y objetivos del procedimiento a seguir

Paso 4. Diagnóstico a la gestión del capital humano

El objetivo de este paso es diagnosticar todos los aspectos relacionados con el capital humano y que son necesarios para la previsión futura, se basa en la revisión de documentos, establecimiento de indicadores, encuestas, entrevistas. Se efectúa por el área de capital humano, teniendo en cuenta los siguientes aspectos:

- **Diagnóstico del ambiente externo**

Se debe determinar cuales son los factores externos que influyen sobre el grado de contribución de la gestión del capital humano tales como: clientes, proveedores, gobierno, oferta y demanda de empleo, leyes y valores de la sociedad. Para ello se deberá utilizar técnicas como las entrevistas, encuestas, trabajo grupal, revisión documental, entre otras técnicas; para lo cual el área de capital humano se apoyará en entrevista al área comercial y revisión de las encuestas aplicadas para lo relacionado con los clientes; igualmente al área de logística para el caso de los proveedores; se dispondrá de las principales normativas, leyes de la sociedad relacionadas con el capital humano; así como, la tendencia del mercado laboral.

- **Diagnóstico del ambiente interno**

Se analiza en detalle la planeación estratégica de la entidad, determinando los problemas relacionados con el capital humano que puedan afectar el cumplimiento de los objetivos trazados.

Se realiza una caracterización de la fuerza de trabajo donde se analiza: el completamiento de la plantilla de cargos, la composición por tipo de contrato, por categorías ocupacionales,

por áreas, por sexos, distribución del personal en directos e indirectos, generan o no generan ingresos, y por edades; se analiza además la tendencia con relación a otros años.

Se valoran las limitaciones o deficiencias en materia de capital humano relacionadas con la cultura organizacional, tecnología y con los lineamientos y disposiciones internas.

También se identifican todos los problemas relacionados con la gestión del capital humano por cada proceso: competencias laborales, organización del trabajo, selección e integración, capacitación y desarrollo, estimulación moral y material, seguridad y salud en el trabajo, evaluación del desempeño, comunicación institucional y autocontrol.

- **Diagnóstico de los resultados actuales de la gestión del capital humano**

Se analizan los resultados actuales de la gestión del capital humano y los principales problemas valorando desde el punto de vista de la eficiencia, la satisfacción laboral, el ausentismo, la fluctuación laboral, y el comportamiento real de las competencias profesionales en los trabajadores.

Para garantizar el diagnóstico fueron elaboradas técnicas y herramientas.

Etapa 2. Pronóstico

Etapa 2: Pronóstico

Objetivo: Realizar pronósticos a los 3 niveles: a largo, mediano y a corto plazo basado en el diagnóstico; esta etapa será vital para la determinación de la cantidad de trabajadores y las acciones del resto de los procesos, presupuestos, las que serán definidas en cada nivel. Con la respuesta a las preguntas claves planteadas y la aplicación de técnicas para definir pronósticos y escenarios futuros como serie históricas, expertos. En esta etapa deben tener una participación activa los miembros de la dirección para lo que se pueden emplear técnicas como secciones de trabajo en grupo.

- **Ambiente externo**

- a) **Satisfacción del cliente**

La pregunta clave (PC) sería: ¿Cuáles son las acciones que se deben realizar para eliminar o disminuir las causas de quejas o reclamaciones de los clientes o afectaciones al servicio relacionados con el capital humano?

- b) **Competencia**

PC: ¿Qué realizar para aumentar los atractivos que presenta la entidad sobre la competencia en el mercado laboral?

c) Leyes y valores de la sociedad

PC: ¿Qué se debe realizar para fomentar los valores y creencias en el colectivo que indican la forma en que hay que comportarse?

d) Grupos de interés

PC: ¿Cómo anticipar los probables conflictos y alcanzar la armonización de acuerdo a las necesidades, motivaciones, actitudes y aspiraciones o perspectivas de estos grupos?

• **Ambiente interno**

e) Estrategia empresarial

Esta es la variable principal, el resto deben subordinarse a esta y tributar al cumplimiento de la misma, deben estar presentes en el pronóstico que se realice para cualquier otra variable y en la determinación de la cantidad de trabajadores. Se emplearán fundamentalmente la revisión de la planeación estratégica de la organización y será vital la participación del consejo de dirección a través del trabajo en grupo y la tormenta de ideas.

PC: ¿Cuáles son los propósitos u objetivos principales de la organización para definir las metas a corto, mediano y largo plazo relacionadas con el capital humano que garantizarían el cumplimiento de la estrategia o favorecerían la misma?

f) Características de la fuerza de trabajo

PC: ¿Qué acciones se deben realizar para mantener o mejorar los indicadores que caracterizan la fuerza de trabajo?

Se deben analizar estos indicadores en el tiempo, periodo anterior, periodo actual y pronóstico futuro. La principal técnica a aplicar para el pronóstico será la serie histórica.

g) Cultura organizacional

PC: ¿Qué acciones deberán realizarse para alcanzar los valores ideales?

PC: ¿Cómo favorecer en los directivos una filosofía basada en el trabajo participativo, donde se considere adecuadamente el factor humano?

h) Tecnología

PC: ¿Qué formas de organización del trabajo y de producción se adoptarán en la empresa, que hacer en materia del capital humano para garantizar una explotación adecuada de las tecnologías actuales y de las que se prevén entren en el futuro?

i) Lineamientos y disposiciones

PC: ¿En cuales elementos relacionados con el capital humano se deberá influir para garantizar el cumplimiento de los lineamientos y disposiciones en materia económica, financiera o legal?

j) Competencias profesionales

PC: ¿Cómo mejorar los indicadores relacionados con las competencias profesionales?

PC: ¿Cuáles son las acciones de formación y desarrollo necesarias para garantizar que los trabajadores tengan las competencias requeridas para los cargos?

PC: ¿Cuáles competencias distintivas, de procesos o de cargos deberán revisarse?

k) Organización del trabajo

PC: ¿Cómo mejorar los indicadores relacionados con la organización del trabajo?

PC: ¿Qué procesos o servicios deben perfeccionarse para cumplir con los objetivos y estrategia de la organización?

PC: ¿Cuáles profesiogramas deben modificarse?

PC: ¿Qué estructura asumirá la entidad y cómo afectará al capital humano?

PC: ¿Cuales son las áreas a priorizar para realizar los estudios de organización del trabajo?

l) Selección e integración

PC: ¿Cómo mejorar los indicadores relacionados con la selección e integración?

PC: ¿Cómo se repondrá y en que plazo el personal que variará en el tiempo por bajas, licencias, jubilaciones, etc.?

PC: ¿En qué aspectos se deben instruir y capacitar a los trabajadores de nuevo ingreso durante la acogida?

m) Capacitación y desarrollo

PC: ¿Cómo mejorar los indicadores relacionados con la capacitación y desarrollo?

PC: ¿Personal interno que puede ser capacitado para asumir los retos futuros? a partir de las necesidades actuales y futuras de capacitación.

n) Estimulación moral y material de los trabajadores

PC: ¿Cómo mejorar los indicadores relacionados con la estimulación moral y material?

PC: ¿Cuánta responsabilidad, autoridad y poder deberá la organización delegar voluntariamente y a quienes?

PC: ¿Cómo favorecer el sistema de estimulación en función de la estrategia de la organización?

o) Seguridad y salud en el trabajo

PC: ¿Cómo mejorar los indicadores relacionados con la seguridad y salud en el trabajo?

PC: ¿Qué riesgos no identificados pudieran aparecer en el futuro?

PC: ¿Cuáles acciones se deben realizar para atenuar o eliminar los riesgos actuales y futuros?

p) Evaluación del desempeño

PC: ¿Cómo mejorar los indicadores relacionados con la evaluación del desempeño?

PC: ¿Qué aspectos debe contener la evaluación del desempeño de acuerdo a los aspectos estratégicos?

PC: ¿En qué plazos se oficializará las evaluaciones del desempeño y que técnicas se emplearán?

q) Comunicación institucional

PC: ¿Qué mecanismos establecer para que los trabajadores dominen y tengan las informaciones necesarias?

PC: ¿Cuáles mecanismos emplear para atender las quejas y reclamaciones de los trabajadores?

r) Autocontrol

PC: ¿Cuáles acciones de autocontrol se deben realizar para controlar la gestión del capital humano y los planes que se aprueben?

Etapas 3. Proyecciones

Objetivo: A partir de los pronósticos se definen las políticas de gestión del capital humano que constituyen lineamientos de trabajo que regirán todo el proceso en la entidad, así como, se definen los objetivos en las tres dimensiones: a largo, a mediano y a corto plazo; se modifican las competencias que se requieran y se determina el número de trabajadores y los planes de acciones que abarquen el resto de los procesos.

Etapas 3. Proyecciones

Paso 5. Establecimiento de las políticas y objetivos

Paso 6. Adecuación de las competencias distintivas de la organización, de procesos y cargos

Paso 7. Determinación del número de trabajadores

Paso 8. Planes de acciones

Paso 9. Presupuesto

-

Paso 5: Establecimiento de políticas y objetivos

Las políticas son la guía para orientar la gestión del capital humano en la entidad, estas son propuestas por el área de capital humano y aprobadas por el Consejo de Dirección.

Para la determinación de los objetivos se tendrá en cuenta el principio del aspecto cuantitativo, cualitativo y de eficiencia; por tanto se deben establecer objetivos relacionados con la productividad del trabajo; la optimización de la plantilla, la satisfacción laboral, el mejoramiento de las competencias profesionales; y la implementación y cumplimiento de los requisitos del sistema de gestión integrada de capital humano; garantizando la mejora continua, además se establecerán las acciones para cumplir los objetivos; estas también serán aprobados por el consejo de dirección.

Paso 6. Adecuación de las competencias distintivas de la organización, de procesos y cargos

Las competencias distintivas de la organización, de procesos o cargos que en el pronóstico se determinó que debían ser revisadas; se realiza empleando el método de expertos o Delhi por rondas.

Paso 7. Determinación del número de trabajadores

A partir de las variables de pronóstico y las políticas y objetivos trazados y aplicando técnicas cuantitativas se determina el número de trabajadores necesario para cumplir con las estrategias de la organización y objetivos a medianos y corto plazo. En el caso de la determinación de la plantilla debe aplicarse el principio de la optimización de la misma, buscando una mejora de los indicadores técnicos y económicos en las proyecciones que se realicen, esta etapa debe garantizar que el número de trabajadores garantice los pronósticos, políticas y objetivos aprobados.

Dirigentes: se determina de acuerdo a la estructura que se adopte, buscando la mayor racionalidad, y una proporción adecuada con el resto de las categorías ocupacionales.

Técnicos y administrativos: se emplean técnicas de estimación de tiempos, determinándose la carga de trabajo (anual, mensual y diaria) en horas hombres, clasificando

las tareas en periódicas (diarias, mensuales, semanales, etc.), eventuales e imprevistas; por la subjetividad de este método se apoyará con los expertos.

La capacidad se determina en base al fondo de tiempo anual, se parte de descontar, a la cantidad de días del año, los días feriados y de conmemoración nacional, los domingos, y días no laborables, así como las vacaciones:

Fondo de Tiempo Anual (FTA) = días al año – días feriados y conmemoración nacional – domingos – sábados no laborables – vacaciones

El número de trabajadores se determinará mediante la expresión $No = Q / C$.

$No =$ Carga en horas hombres / Fondo de Tiempo Anual de un trabajador

Operarios: Teniendo en cuenta que los servicios que se prestan son fundamentalmente de alquiler de medios y arrendamientos se emplean los siguientes criterios:

Operarios directos:

De acuerdo al estudio de mercado realizado por el área comercial en base al mercado potencial, solicitudes periódicas de los clientes, costo óptimo de capacidades no comercializadas pero necesarias para satisfacer las solicitudes, se obtiene el número de medios necesarios para brindar el servicio. Por tanto, el número de trabajadores estará en dependencia de esto, como se describe a continuación:

Alquiler de medios de transporte:

Según el estudio de mercado y el número de medios determinado por el área comercial como necesarios, se empleará el criterio de un chofer comercial por cada medio, teniendo en cuenta las regulaciones actuales que existen en las horas de descanso de este personal.

Mecánicos de clima y refrigeración, mecánicos de montacargas

Se determina el número de operarios según plan de mantenimiento y reparación según contratos marcos establecidos, basado en el fondo de tiempo (horas hombre/año) que abarquen las actividades planificadas y la relación con el fondo de tiempo de un operario y aplicando la fórmula $No = Q/C$

Abastecedores de combustible:

Según nivel de ingresos de este servicio, frecuencia de los clientes internos y externos y apoyado por expertos.

Producción de paletas de intercambio: Esta producción se realiza por una brigada de 3 operarios

$$\text{Número de brigadas} = Vp / Np * K$$

Donde:

Vp – Volumen de producción que se requiere en el periodo para el cumplimiento del plan

Np – Norma de producción de la brigada (Fotografía colectiva)

K – Porcentaje proyectado de cumplimiento de la Norma

Número de operarios = Número de brigadas * 3

Operarios indirectos:

Servicios Técnicos (mecánicos, electricistas, poncheros, operarios de mantenimiento)

El número de trabajadores se determina en base al plan de mantenimiento y reparación teniendo en cuenta las normas establecidas para estas actividades: Mantenimientos I, II, III, reparaciones menores, reparaciones capitales, etc.

En base a la cantidad de vehículos y las actividades planificadas se obtiene una cantidad total de horas hombres al año, las cuales divididas por el fondo de tiempo de un hombre al año, se obtiene la cantidad necesaria de trabajadores en el taller o brigada. $No = Q/C$

Servicios:

Para determinar el número de trabajadores de servicios se realiza de la siguiente manera:

Agentes de seguridad y protección: número de postas, turnos, monto de recursos, nivel de instalación de los sistemas de alarmas y contra intrusos. (Expertos)

Encargados de almacén, ayudantes y auxiliares generales de servicios:

Se empleará el método descrito para técnicos y administrativos y la fórmula

$$No = Q/C$$

Paso 8. Planes de acciones

En este paso se traducen las políticas, objetivos en acciones concretas de gestión del capital humano, así como, las acciones para suplir las necesidades propias de la determinación de la plantilla y el análisis cualitativo; así como para solucionar los problemas diagnosticados. Se proponen por el área de capital humano a partir del diagnóstico y pronósticos realizados y se aprueban por la alta dirección. En esta etapa es fundamental el empleo del gráfico de gantt para la representación en el tiempo. Se debe además estimar los gastos que se prevén incurrir.

Paso 9. Presupuestos

Se definen por el área de capital humano los presupuestos para cumplimentar las acciones trazadas, conciliarlos con los presupuestos y lineamientos económicos, garantizando la correspondencia necesaria.

Paso 10. Informe de la planeación

El área de capital humano presenta el informe resumen con los aspectos fundamentales de la planeación realizada, este informe será divulgado entre los miembros del consejo de dirección y aprobado en reunión del mismo con las precisiones que sean necesarias realizar.

Etapa 4. Implementación y retroalimentación

Objetivos: Implementar las acciones previstas, monitoreando sistemáticamente los resultados.

Paso 11. Implementación

En este paso es vital que todos los implicados en acciones conozcan de ello; que las mismas pasen a formar parte del plan de trabajo de la entidad y se le dé un seguimiento especial.

Paso 12. Control y retroalimentación

A partir de técnicas de auditorías y el empleo del cuadro de mando integral, el área de capital humano mantiene un proceso continuo de revisión de la planeación.

Conclusiones

Aunque en la mayoría de los modelos actuales de gestión de los recursos humanos la planeación de los recursos humanos o capital humano no aparece o se ve limitada a determinar las necesidades cuantitativas futuras de fuerza de trabajo; cada vez se va reconociendo que la planeación es un proceso más complejo y de mayor importancia en la gestión de los recursos humanos.

Este procedimiento permite valorar el asunto con un enfoque más integral, abarcando el aspecto cuantitativo pero también el cualitativo, el entorno interno y externo; así como las demás acciones que se deben garantizar para contar en el futuro con el capital humano necesario. Está diseñado para empresas logísticas, donde ha sido aplicado con buenos resultados.

Bibliografía

1. Albrecht, K. y Zenke, R. (1992). La revolución del servicio, Serie empresarial, Ed. Legis, Colombia.
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. Harvard Business School Press.
6. Burack, E H. (1990). Planificación y Aplicación creativas de Recursos Humanos. Una orientación estratégica. España: Ediciones Díaz de Santos S.A.
7. Chiavenato, I. (2002). Administración de Recursos Humanos. 5 ed. Mc Graw-Hill, Colombia
8. CIDEC (1994). Sistema integrado de Gestión de Recursos Humanos. Donostia-San Sebastian.
9. Creelman, J. (1998). Building and implementing a balanced scorecard – internacional best practice in strategy implementation, in bussiness intelligence. Londres.
11. Cuesta Santos, A. (2005). Tecnología de Gestión de Recursos Humanos. Segunda edición corregida y ampliada. Editorial: Academia
12. Cuesta Santos, A. (2010). Tecnología de Gestión de Recursos Humanos. Tercera edición corregida y ampliada. Editorial: “Felix Varela” y Academia
13. 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.
14. NC 3000:2007 Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano-Vocabulario. 1era edición. Oficina nacional de normalización, Ciudad de la Habana, 2007.
15. NC 3001:2007 Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano-Requisitos. 1era edición. Oficina nacional de normalización, Ciudad de la Habana, 2007.
16. NC 3002:2007 Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano-Implementación. 1era edición. Oficina nacional de normalización, Ciudad de la Habana, 2007.