

PROPUESTA DE UN BOSQUEJO DE MODELO COMPLETO / COMPLEJO
PARA LA PLANEACION DE RECURSOS HUMANOS, QUE
INVOLUCRA NIVELES DE INCERTIDUMBRE

Maria Fernanda Zuluaga Ocampo

Universidad de La Sabana

Chía, Enero 2006.

PROPUESTA DE UN BOSQUEJO DE MODELO COMPLETO / COMPLEJO
PARA LA PLANEACION DE RECURSOS HUMANOS, QUE
INVOLUCRA NIVELES DE INCERTIDUMBRE

Resumen

En el presente artículo se examina teóricamente el tema de la planeación de Recursos Humanos al interior de una organización, encontrando deficiencias en la complejidad y completud de técnicas y modelos usados en este tema para guiar la planeación. Es entonces que se plantea un esbozo de un nuevo modelo integrador de previos métodos de planeación de RH, anudados a la intervención de variables de alta probabilidad de impacto como lo son la incertidumbre ambiental, la rotación laboral, el ausentismo; todas intervinientes a lo largo de todas las funciones típicas de un psicólogo organizacional.

Palabras clave: Recursos Humanos, Planeacion, Incertidumbre, rotación de personal.

Abstract

In the current article, the Topic of Human Resources Planning has been studied. As a result, there was found incomplete models that did not count with complexity and completely techniques, that help to plan the human resourses area. Because of this reason, I aim to write a little part of the beginning of a method that helps planning all the human talent within an enterprise, in order to introduce environmental impact and laboral rotation, as well.

Key words: Human Resources, Planning, Personal rotation, unknowledge.

PROPUESTA DE UN BOSQUEJO DE MODELO COMPLETO / COMPLEJO
PARA LA PLANEACION DE RECURSOS HUMANOS, QUE
INVOLUCRA NIVELES DE INCERTIDUMBRE

Marco Teórico

Definición de la Planeacion Tradicional de Recursos Humanos

Según Chiavenato la planeación de Recursos Humanos, es el proceso de decisión relacionado con los recursos humanos necesarios para alcanzar los objetivos organizacionales en determinado periodo. Lo anterior incluye la tarea de definir con anticipación la fuerza laboral y los talentos humanos necesarios para realizar la acción organizacional futura, basado todo en la demanda y la oferta de trabajo. Entiéndase como acción empresarial el conjunto de fenómenos dimanados que vienen de una voluntad o un comportamiento previsible de la organización. Chiavenato (2002).

Esta definición puede complementarse con Sherman, quien define la planeación de Recursos Humanos como el proceso de anticipar y prevenir el movimiento de personal hacia el interior de la organización, dentro de ésta y hacia fuera, de modo que el recurso humano sea usado con la mayor eficacia como sea posible, donde y cuando se necesite, para lograr las metas de la empresa. Sherman (1998). Es así, como dentro de los propósitos de la planeación encontramos:

1. Anticipar periodos de escasez y de sobre oferta de mano de obra.

2. Proporcionar mayores oportunidades de empleo a las mujeres, minorías y discapacitados.
3. Organizar los programas de capacitación de los empleados.(Sherman, 1998)

La planeación de Recursos Humanos puede hacerse de tipo adaptativo, lo que significa que se realiza después de la planeación estratégica de la empresa y busca adaptarse a ella para contribuir a su ejecución; o aislada y autónoma, o sea que esta solamente orientada a la función de Recursos Humanos . Cualquiera de las dos necesita estar articulada al plan corporativo. El plan corporativo se entiende como el plan del comportamiento global e integrado de la empresa en relación con el ambiente que la circunda e incluye la participación de los demás niveles organizacionales y de la negociación en cuanto a los intereses y objetivos implicados, definiendo el futuro. Es un conjunto de esfuerzos convergentes, coordinados e integrados para conseguir unos resultados apalancados y es retroalimentado por los errores y aciertos en las decisiones y acciones globales. La estrategia es parte de los objetivos de la misión y la visión pretendida y se orienta por el análisis ambiental (oportunidades y amenazas del medio) y por el análisis organizacional (oportunidades y amenazas de la empresa). En conclusión la estrategia corporativa es un conjunto de maniobras desarrolladas en un ambiente competitivo para aprovechar las oportunidades externas y evitar las amenazas ambientales, al mismo tiempo que se aplican con más intensidad las fortalezas internas y la corrección de sus debilidades. Chiavenato (2002).

Una definición similar a la dada por Sherman y compañía, es la de Dessler, quien denomina al proceso de formular planes para llenar los futuros vacantes, basado en proyecciones de las posiciones que se esperan abrir y como serán llenadas con candidatos internos o externos a la organización, es llamado Planeación de la fuerza de trabajo. Dessler (1996). Dicha definición es algo diferente a la dada por Peter Druker, según quien define la planeación como un procedimiento que implica la selección de misiones y objetivos y de las acciones para llevar a cabo las primeras y alcanzar los segundos; requiere tomar decisiones, esto es, elegir entre alternativas, de futuros cursos de acción. Druker (1970)

En conclusión, se podría decir que es el proceso de determinar las exigencias de trabajo y los medios para satisfacer éstas, con objeto de llevar a cabo los planes integrales de la organización mediante un procedimiento sistemático que forma una secuencia planeada de eventos o una serie de pasos cronológicos Chiavenato (2002). Esta técnica para determinar en forma sistemática la provisión y demanda de empleados que serán necesarios, tiene tareas puntuales sobre la planeación de sus labores de reclutamiento, selección, capacitación, entre otras. Todas las organizaciones deberían identificar sus necesidades de personal a corto y largo plazos. A corto plazo se determinan las necesidades de personal a 1 año; a largo plazo se estiman las condiciones del personal en lapsos de por lo menos 5 años. La planeación trata con el porvenir de las decisiones actuales, por lo que la planeación observa la cadena de consecuencias de causas y efectos durante un

tiempo, relacionada con decisiones reales o intencionadas. La planeación de recursos humanos también observa las posibles alternativas de los cursos de acción en el futuro, y al escoger unas alternativas, éstas se convierten en la base para tomar decisiones presentes. La planeación de recursos humanos es un proceso que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograr estas metas, y desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener los fines buscados. También es un proceso para decidir de antemano qué tipo de esfuerzos de planeación debe hacerse, cuándo y cómo debe realizarse, quién lo llevará a cabo, y qué se hará con los resultados. Mesa (1997).

Dado que el centro del artículo en cuestión es la planeación de RH, es importante entender que es lo que se entiende como Recurso Humano, pero no se profundizara arduamente en eso ya que es solo un aspecto a tener presente. No solo el esfuerzo o la actividad humana se le llama Recurso Humano, sino también otros factores que dan diversas modalidades a esa actividad: conocimientos, experiencias, motivación, intereses vocacionales, aptitudes, actitudes, habilidades, potencialidades, salud, etc. Los recursos humanos son mas importantes que los técnicos (Bajo este rubro se listan los sistemas, procedimientos, organigramas, instructivos, etc.) y los materiales (Aquí quedan comprendidos el dinero, las instalaciones físicas, la maquinaria, los muebles, las materias primas, etc.) pues estos tienen la capacidad de mejorar y perfeccionar el empleo y diseño de los recursos materiales y técnicos, lo cual no sucede a la inversa.

Es importante tener en cuenta que entre las características del personal, esta el hecho de que no pueden ser propiedad de la organización, a diferencia de los otros recursos. Los conocimientos, la experiencia, las habilidades, etc.; son parte del patrimonio personal, además las actividades de las personas en las organizaciones son voluntarias pero no por el hecho de existir un contrato de trabajo la organización va a contar con el mejor esfuerzo de sus miembros, sino que de lo contrario, solamente contara con el si perciben que esa actitud va a ser provechosa en alguna forma. Por otro lado las experiencias, los conocimientos, las habilidades, etc., intangibles; se manifiestan solamente a través del comportamiento de las personas en las organizaciones. Los miembros de ellas prestan un servicio a cambio de una remuneración económica y afectiva. Finalmente se puede decir que los recursos humanos son escasos en el sentido que todo el mundo no posee las mismas habilidades, conocimientos, etc. de excelente calidad.

Beneficios de la Planeación de Recursos Humanos

Entre los beneficios que la planeación de recursos humanos tiene en empresas están:

1. Integra las demandas estratégicas con niveles apropiados de “staffing” o dotación de funcionarios.
2. Mejora la utilización de los recursos Humanos.
3. Une eficientemente las actividades de RH versus objetivos organizacionales.

4. Logra economizar tiempo y energía en la contratación de nuevos trabajadores.
5. Expande la base de la información para asistir otras actividades de RH y otras unidades organizacionales.
6. Hace mayores demandas exitosamente en el mercado laboral.
7. Coordina diferentes programas de Recursos Humanos como planes de acción afirmativos y necesidades de contratación.
8. En las pequeñas empresas trae estos beneficios en menor medida, aunque también es cierto que puede no justificarse toda la inversión en la planeación en cuanto a costos y tiempo. Sin embargo tienen la ventaja de mostrar a los pequeños empleadores las consideraciones de recursos que tendrán que enfrentar si su estrategia corporativa cambia a una de una expansión rápida.
9. Ayuda a elevar la capacidad organizacional, lo que significa la capacidad de la organización para actuar y cambiar, en busca de una ventaja competitiva sólida.

Es fundamental realizar planeación de Recursos Humanos cuando las organizaciones proyectan realizar fusiones, ubicar plantas nuevas, recortar personal o clausurar instalaciones de operación.

Variables Influyentes al Momento de la Planeación de Recursos Humanos

Existen factores que intervienen en la planeación de Recursos Humanos, pues con lo que se está trabajando es con personas, cuyo comportamiento no puede ser perfectamente predecible. Tanto así que existen conceptos como *ausentismo* (ausencias como faltas o retrasos en el trabajo, es decir el tiempo en que el empleado no está realmente disponible para trabajar), *rotación de personal* (es el resultado de la salida de algunos empleados y la entrada de otros para sustituirlos en el trabajo. Esto pasa porque la empresa como sistema necesita mantener su equilibrio de modo que debe alimentarse de recursos para garantizar su equilibrio).

Acá en la rotación se habla de sus dos tipos: Por iniciativa del empleado, que no es de interés para el artículo, y la de por iniciativa de la organización: “Ocurre cuando la organización decide despedir empleados, sea para sustituirlos por otros más adecuados a sus necesidades, para corregir problemas de selección inadecuada o para reducir la fuerza laboral. Para reducir el impacto de estos cambios organizacionales, el remedio ha sido el recorte de horas extras, la congelación de contrataciones, la reducción de jornadas de trabajo, el trabajo en casa y el reciclaje profesional a través del entrenamiento continuo e intensivo. Chiavenato I. (2002).

Otros elementos que deben ser tenidos en consideración cuando se planean los Recursos Humanos, son las *demandas* de la misma área, que incluye la “cantidad y tipo de personas que se necesitan. Para ellos, existen enfoques cuantitativos y cualitativos. Los primeros suponen el uso de técnicas estadísticas o matemáticas, mientras que los segundos son menos estadísticos de modo que tratan de

reconciliar los intereses, capacidades y aspiraciones de los empleados individuales con las necesidades actuales y futuras de personal de una organización. (Sherman, & Co., 1998); También la *oferta* de empleados es un factor influyente en la planeación, ya que si se dispone o no de la cantidad y tipo de personal para cubrir determinadas vacantes es una pregunta indispensable que debe hacerse. Las técnicas de pronóstico con el énfasis dado a la oferta o a la demanda, deben estar en equilibrio con las técnicas que a continuación se explicaran y su aplicación. A continuación se explicaran los métodos más usados y conocidos para dichos efectos de pronóstico.

Otra variable a tener en cuenta es la eficacia del reclutamiento externo, dado que los contratadores no pueden determinar a simple vista la utilidad de sus esfuerzos por localizar talentos prometedores eficaces y eficientes en cuanto a costos. Para ello existe el *índice de tolerancia*, que es definido como el porcentaje de solicitantes de una fuente de reclutamiento que pasan a la siguiente fase del proceso de reclutamiento y selección.(Sherman, 1998).

Otra cosa que influencia la planeación son los *costos de los diversos procedimientos de reclutamiento*. Para ello se usa la siguiente formula que Sherman compila:

$$CP/C = (CP + HA + BR + SC) / C$$

CP: Costos de publicidad lo que se paga mensualmente en promedio.

HA: Honorarios de las agencias al mes.

BR: Bonos de Recomendaciones totales

SC: Contrataciones sin costo

C: # total de contrataciones.

El resultado de la formula bota el dato de lo que vale esa fuente de reclutamiento por cada contratación. (Sherman, 1998)

Modelo de Planeación de Recursos Humanos

Existen varios modelos de planeación que son herramienta fundamental para predecir futuras necesidades de personal. Los más usados y los que se encuentran en común en la literatura sobre este tema de predicción son:

1. Basado en el análisis de tendencias. Con esta clase de análisis, se estudian los niveles de empleo a través de los últimos años aproximadamente, para predecir futuras necesidades. Así, se puede computar el número de empleados en la firma al final de cada año pasado y también el número en cada subgrupo, como por ejemplo el personal de ventas, el de producción, etc., durante ese periodo de tiempo. El propósito es identificar las tendencias de empleo que se creen continuaran a futuro. (Dessler, 1996)

Necesidades Futuras: Es una técnica sistemática que se hace estudiando las razones existentes entre niveles de actividad y numero de empleados o entre las cantidades de dos tipos de empleados, proyectando luego las necesidades futuras en función de los cambios en niveles primarios de actividad o en el numero de empleados. Se puede con esto determinar si habrá o no aumento

de productividad que obedezca a nueva tecnología y mejores métodos de trabajo. En la proyección debe preverse esta clase de cambios, y cualquier factor que pueda aumentar la complejidad del trabajo y reducir la cantidad de tareas que pueda manejar una persona. Siempre que sea posible.

Estudio de trabajo: Son técnicas de medición de trabajo que sirven para proyectar la demanda que indica en cuanto tiempo se deberá realizar una operación o grupo de operaciones y obtener el número requerido de trabajadores, dando margen para tiempos de descanso, fatiga, ausencia y enfermedad. Así, se pueden producir estándares de trabajo, después las cantidades necesarias se calcula aplicando esos estándares a los volúmenes de trabajo proyectados. Cuando las funciones a los que se les ha aplicado la medición de trabajo, son de oficina, se puede adoptar el método de relacionar los niveles de actividad con el estándar de horas, y derivar una cifra de horas planeadas, para luego hacerse la conversión al número de funcionarios requeridos. Como puede pasar que hallan áreas complicadas de medir el trabajo, se pueden tomar estándares conceptuales para esas actividades con el de horas, sin embargo no es tan confiable, por lo que es más recomendable usar la proyección de la tendencia de las proporciones que es la cantidad de trabajadores directos calculada por estándares de medición del trabajo. (Aramallo, 2000)

Extrapolación: contiene la extensión de los cambios de los índices desde el pasado hasta el futuro. Un ejemplo de esto es la contratación que se hizo de 20 trabajadores de producción durante cada mes de los últimos dos años,

extrapolando esa tendencia al futuro, significaría que serán requeridos en el próximo año 240 trabajadores de producción.

Indexación: Es un método de estimación futura de las necesidades de personal combinando el crecimiento de empleados con una lista, como por ejemplo la proporción de empleados de producción de ventas. Un planeador puede descubrir que por cada millón de dólares aumentado en ventas, el departamento de producción necesita 10 nuevos ensambladores.¹

Modelo basado en la búsqueda estimada del producto o servicio: Este modelo planteado por Seltzer, en su libro “Manpower and Forecasting in the Firm: an Exploratory Probe”, se basa en que la necesidad de personal es una variable que depende de la búsqueda estimada del producto o del servicio. Ambas variables están sujetas a la producción, tecnología, disponibilidad interna y externa de recursos financieros y disponibilidad de personas en la empresa. Según esto, un aumento en la productividad derivado de del cambio de tecnología, tendría impacto en las necesidades de personal, por lo que se reduciría este o el precio del producto y habría la necesidad de contratar mas personal. Este modelo usa previsiones o extrapolaciones de datos históricos y no tiene en cuenta imprevistos (estrategias de competidores, situación del mercado de clientes, huelgas o variables en el proceso de logística).

Mapa de dispersión o scatter plot: Este puede ser usado para determinar si dos factores (una medida de actividad laboral y sus niveles de staff) están

¹ Traducción realizada por Maria Fernanda Zuluaga. (Dessler, 1996).

relacionados. Si se puede proyectar la medida de su actividad laboral, se podrá proyectar los requerimientos de personal. Un medio de determinar la relación de las dos variables es dibujar el mapa de dispersión como un grafica estadística de diagrama de dispersión de comparación de pares variables.

Modelo basado en el flujo de personal: Este dibuja el flujo de las personas hacia dentro al ingresar a la empresa, durante su permanencia en ella y fuera de ella. La verificación histórica de las salidas, las entradas, promociones y transferencias internas, permite predecir a corto plazo las necesidades de personal. Se aconseja este modelo cuando las organizaciones no tiene planes de hacer cambios abruptos, sino continuar con lo que están. El método en cuestión puede determinar las consecuencias contingencias. Esto quiere decir que a partir de ese flujo, se pueden suponer políticas de promoción, el aumento de la rotación y por lo tanto de la motivación laboral, la dificultad de reclutamiento y su calidad, etc.

2. Basado en el pronóstico de expertos. Esta clase de análisis esta basado en el juicio de aquellos que tiene el conocimiento sobre el futuro de las necesidades de recurso humano. Muchas de estas decisiones las toman los gerentes de línea y los planeadores de RH deben idear métodos para aprender sobre estas necesidades de staff del gerente. A pesar de que se use cualquier técnica, el juicio del jefe, en este caso el experto, jugara un rol muy grande; aunque este

estará determinado en gran medida por la estructura organizacional y por las políticas de la empresa.

Encuestas: En grandes organizaciones, el método más simple es entrevistando a aquellos gerentes que son los expertos máximos en las necesidades futuras del personal de su departamento. La encuesta puede ser informal, con cuestionarios escritos o una discusión centrada, usando la Nominal Group Technique.

2.1. *NGT:* The Nominal Group Technique o Técnica de Grupo Nominal, presenta un grupo de gerentes con una declaración como por ejemplo ¿Qué causara que nuestras necesidades de personal cambien durante el próximo año? Después, cada cinco de los 15 participantes anotan cuantas respuestas se imagine o pueda responder. A continuación de los 5 o 10 minutos, estas ideas son compartidas en una mesa *round-robin fashion* hasta que todas las ideas viejas y nuevas que nazcan de allí son debidamente escritas. Finalmente las ultimas ideas del grupo son discutidas y clasificadas por medio de los votos de cada miembro para que se determinen de tres a cinco ideas más importantes.

2.2. *Método Delphi:* Las estimaciones son solicitadas a un grupo de expertos, que usualmente son los manager. Después los planeadores de RH, actúan como intermediarios, resumiendo la variedad de respuestas y reportan los hallazgos de vuelta a los expertos. Estos vuelven a ser encuestados después de la retroalimentación sucesivamente, hasta que empiezan a estar de acuerdo en los desarrollos futuros.

4. Otros modelos de proyección del Recurso Humano.

Modelo Basado en segmentos de cargos: Es un modelo operacional de personal utilizada por empresas grandes, en donde se selecciona un factor estratégico cuyas variaciones afectan proporcionalmente las necesidades del personal, después se establecen los niveles históricos y futuros de cada sector estratégico, determinando dichos niveles de la fuerza laboral de cada unidad hasta poder proyectar los niveles de futuros mediante la correlación con la proyección de niveles de X factor estratégico correspondiente.

Modelo de sustitución de cargos claves u organigramas de carrera: Es un método de representación visual que muestra quien sustituye a quien en la eventualidad de una vacante futura. Los datos salen de un sistema de información gerencial. Cada rectángulo del organigrama de carrera presenta el nombre del empleado y su edad, acompañado de estas clasificaciones: A es empleado listo para promoción inmediata, B es el empleado que requiere mayor experiencia en el cargo actual y C, empleado con sustituto preparado. Además de lo anterior, se clasifica a cada empleado en términos de una escala con 4 niveles, el primero es un desempeño excepcional, el segundo uno satisfactorio, el tercero uno regular y el cuarto uno deficiente. Hay una especie de doble rectángulo. El de arriba tiene los datos dichos del empleado actual, y en el inferior, se encuentra el de los posibles sustitutos. Esta posición esta sujeta al desempeño actual (obtenido a través de evaluaciones de desempeño, juicios de otros gerentes, pares y

subordinados.) y posibilidad de promoción (basada en el desempeño actual y en los estimados de éxitos futuros en las nuevas oportunidades. A pesar de que Chiavenato es claro en la descripción de este método, caben muchas dudas sobre como calculan operacionalizadamente dichas estimaciones de éxito.).

Modelo de planeación integrada de Sikula: El planeamiento de recursos humanos debe tener en cuenta variables como el volumen de producción, cambios tecnológicos, condiciones de oferta y búsqueda, y plantación de carrera. Dado que dicho modelo es en sistémico, debería incluir los objetivos de la empresa, la planeación de toda la organización, auditoria de RH, previsión de RH y programas de acción.

Análisis de planeación y presupuestación: Las organizaciones que necesitan planeación de RH, generalmente tienen detallados presupuestos y una amplia gama de planes. Un estudio del departamento de presupuestación revela autorizaciones financieras para más empleados. Esta información con la de extrapolaciones en los cambios de la fuerza de trabajo, pueden dar buenas estimaciones sobre esta planeación. (Chiavenato, 1989).

Análisis de nuevo riesgo o New Venture Análisis: Esta técnica consiste en una planeación de personal basada en las comparaciones con otras firmas similares en cuanto al desempeño de operaciones y tamaño.

Modelos de computadores: Es el mas sofisticado de todos y usa formulas matemáticas y simultáneamente usa extrapolación, indexación, resultado de encuestas y estimaciones de los cambios en la fuerza de trabajo para

planear futuras necesidades de talento Humano. Además los mismos resultados que arroje sirven para mejorar y precisar mas aun las formulas que tiene.

Principios de la Función Administrativa de la Planeación Administrativa de Recursos Humanos

Dentro de los principios de la planeación, se encuentran:

- **Contribución:** La contribución al logro del propósito y objetivos de la empresa, de modo que los esfuerzos estén encaminados a.
- **Primacía:** Es la mas importante de las tareas administrativas
- **Amplitud:** Involucra todos los ámbitos de la organización
- **Eficiencia:** Optimiza los recursos a futuro.

Planeación Estratégica en un Ambiente de Incertidumbre

Según Kirkland y Viguerie, la planeación estratégica que hacen las empresas, siempre esta inmersa en una visión de binariedad sobre la incertidumbre. Lo anterior quiere decir que esta es o cierta, por lo que puedo hacer previsiones precisas sobre el futuro, o incierta, por lo cual es imposible hacer una previsión, lo cual pondría al planeador en una riesgosa posición de no hacer ninguna clase de análisis, lo que conllevaría a tomar decisiones de forma instintiva. Suponer la incertidumbre de cualquiera de las dos maneras, no es la forma mas apropiada de ver la incertidumbre, por lo cual el autor propone un enfoque nuevo que consiste en determinar 4 niveles de incertidumbre. Lo anterior pone de relieve la necesidad de la relatividad, a tal punto que se hace acuñación al término de

incertidumbre residual, definida como “aquella que queda tras haber realizado el mejor análisis posible en cuanto a claras tendencias (composición demográfica del mercado, dado que esta ayuda a determinar demandas potenciales por ejemplo o los resultados tecnológicos vigentes, etc.) a factores susceptibles de ser conocidos.

El primer nivel de los cuatro es aquel donde el futuro es suficientemente preciso de prever para determinar una estrategia. Un ejemplo de ello sería la decisión a tomar de una empresa aérea que se enfrenta a una nueva que dará al consumidor bajo costo de y un servicio sin lujos. Aquí para decidir una estrategia, se necesita información sobre el tamaño de los diferentes segmentos de mercado y su respuesta a diferentes combinaciones de precio y servicio, sobre la capacidad de competidor en cuanto a la atención a cada ruta. En este caso es obvio lo que se necesita hacer, o por lo menos para un administrador de empresas.

En el segundo nivel, el futuro puede describirse en cuanto a un resultado alternativo, es decir que el posible resultado es específico y claro, lo difícil de predecir es cual de los resultados se va a dar. En este caso la buena estrategia depende de cual sea el que finalmente se produzca. Por ejemplo cuando esta en proceso una legislación sobre la venta única de productos nacionales y la interrupción de la importación de productos no Colombianos. Acá una empresa internacional determina muy fácilmente la estrategia, pero lo difícil es si la ley va a pasar o no, Cual se producirá?.

En el tercer nivel, se encuentra un abanico de futuros, es decir que cada futuro posible tiene un número definible de variables, pero el resultado que realmente va

a pasar se sitúa en cualquiera de los puntos comprendidos dentro de los límites de ese abanico. Por ejemplo cuando se va a introducir un nuevo producto en otro continente, una investigación de mercado solo identificaría posibles tasas de penetración y no habría un escenario evidente.

En el cuarto nivel, hay una auténtica ambigüedad, es decir que hay tantas dimensiones de incertidumbre, que el entorno es prácticamente imprevisible, ya que aquí si no se pueden determinar los abanicos posibles, ni los escenarios. Estas situaciones son raras, transitorias y por tanto acaban desplazándose hacia alguno de los otros niveles.

Antes de adaptar el análisis estratégico a estos niveles de incertidumbre, Kirkland especifica el significado de

1. Posturas. Son aquellas que definen el propósito de una estrategia en relación a una situación presente y futura de un sector. Dentro de las clases de estas pueden haber 3.

. Configuración: Es la postura que implica dirigir su sector de influencia (salud, comidas, etc.) hacia una nueva estructura concebida por la propia empresa. Entre actividades típicas de esta postura está la creación de nuevas oportunidades, reestructurando sectores estables (nivel 1 de incertidumbre) o controlando el rumbo del mercado (niveles mayores al 1).

Adaptación: Aceptar la estructura presente del sector y su evolución futura como algo ya dado y reaccionar ante las oportunidades que ofrece el mercado. Entre actividades típicas de esta postura está la elección de donde

y como competir (nivel 1/2 de incertidumbre) o percatarse y responder rápidamente a la evolución del mercado.

Reservación del derecho de participación: Es la realización de inversiones progresivas ahora, para poner a la empresa en una posición privilegiada por su superioridad en información, estructura o relaciones entre clientes y proveedores. Esta clase de postura es óptima en niveles del 2 al 4.

2 Maniobras. Es la puesta en práctica de una estrategia en condiciones de incertidumbre, clarificada por la postura. Contiene tres tipos importantes de maniobras.

Grandes apuestas: Son grandes compromisos que traen grandes beneficios o pérdidas de acuerdo a los escenarios. (Inversiones o adquisiciones significativas)

Opciones: Aseguran los beneficios muy significativos de los mejores escenarios para disminuir las pérdidas en escenarios desfavorables. (Hacer pruebas pilotos antes de lanzar un producto)

Maniobras que no se lamentan: Son aquellas donde hay beneficios independientemente de lo que pase. (Reducción de costos por ejemplo). Los gerentes generalmente saben que esta es una maniobra esencial de una estrategia.

Finalmente, a partir de todo lo anterior existen estrategias para cada nivel de incertidumbre: una estrategia del nivel uno, que consiste en una postura de adaptación, donde se debe prever el paisaje del sector, acompañada de una maniobra que no se lamentan. Esto se hace identificando oportunidades

inexploradas en escenarios con poca incertidumbre dentro de un mercado existente (innovando en productos a través de mejoras es el sistema empresarial). También se puede tener una postura de configuración, pero es arriesgado y raro, por lo que aumenta la incertidumbre residual. Generalmente esta postura va acompañada de algunas grandes apuestas, pero es óptimo acompañarlas de opciones para protegerse a apuestas equivocadas; la estrategia en los futuros alternativos del nivel 2, consisten en tener la postura de configuración con el objeto de producir el escenario preferido para el sector, aunque debe haber una flexibilidad en la estrategia, y por ello el configurador debe estar listo para adaptarse también. Cuando en este caso las configuraciones fallen, debe haber una complementación con opciones, que ayudan a cambiar el rumbo rápidamente; la estrategia en el abanico de futuro del nivel 3, consta de “tratar de desplazar el mercado en una dirección general, porque únicamente pueden identificar un abanico de resultados posibles. Reservarse el derecho a participar es una postura muy habitual. Finalmente, dado que estar enfrentado a las situaciones de incertidumbre de nivel 4 son muy raras en el ámbito de la planeación estratégica, considero que mas raras aun serán en la planeación de RH, esto si hiciéramos una especie de extrapolación. Por dichas razones dejaremos pasar el punto del autor sobre este respecto.

RESULTADOS

A partir de toda la revisión teórica que aparece en las páginas de este artículo, se podría concluir que hay mucha información sobre cómo planear los Recursos Humanos en una organización, pero de forma fragmentada. Lo que busco entonces a continuación es esbozar un modelo completo y complejo de planeación de RH, que pueda ser usado como guía para los planeadores, de modo que se optimice dicho proceso y se haga enmarcado en un contexto organizacional mucho más complejo de lo que se subestima en libros de esta bibliografía. Lo anterior sustentado en el hecho de que si uno de los principios de la planeación es el de la primacía, lo mínimo que se espera de una técnica de planeación es que no subestime las variables que intervienen en el proceso.

Al referirme a un modelo complejo, aclaro, me refiero a uno que involucra muchas más variables que aquellas que son tomadas en cuenta en los modelos de mapa de dispersión, de planeación de nuevo riesgo, de extrapolación, de indexación, y en general a todos los citados en mi artículo; y al hablar de completo, me refiero a un modelo que toma diferentes aspectos de administración y de psicología, como por ejemplo el involucramiento de planear funciones de motivación, compensación, desarrollo de carrera, clima organizacional, capacitación, entre muchísimas funciones más. Sin embargo, en esta última parte reconozco grandes limitaciones en la revisión teórica de dichos temas por cuestiones de extensión de mi artículo, por lo cual este modelo nuevo debe verse como un acercamiento a una amplia complejidad que rodea los Recursos Humanos en el ámbito organizacional y no como un modelo ya escrito.

En todos los autores existe un consenso que la planeación de RH no es la mas optima, si no es articulada a la de la organización, es decir a lo que muchos expertos llaman planeación estratégica. Dado lo anterior, no podría ser otro el primer paso del modelo, sino el de determinar el gran plan corporativo que tenga la empresa. Ese plan debe estar traducido en unos objetivos organizacionales muy claros a corto, mediano y largo plazo, que apuntan a cumplir la visión de la empresa. Sin embargo, como lo que nos interesa en este momento es la planeación de RH, para dichos efectos voy a clasificarlos a los que pertenecen a cada uno de los tres (cortos, largos y medianos plazos) en otras tres categorías que giran en torno a quienes son los encargados en poder realizar dichos objetivos:

1. Objetivos que pueden ser llevados a cabo por aquella parte de la organización que contiene los *altos mandos* (presidente, gerencias; como por ejemplo crear y desarrollar un nuevo producto trimestralmente).
2. Objetivos que pueden ser llevados a cabo por aquella parte de la organización que contiene los *bajos cargos* (operarios, supervisores y obreros; como por ejemplo disminuir los tiempos de ensamblaje de los nuevos productos con alta calidad).
3. Objetivos que solo pueden llevarse a cabo con la ayuda de *mandos altos y bajos* de la organización (Como por ejemplo diseñar un proceso de ensamblaje de nuevos y viejos productos, mas eficiente. Quien mejor que un obrero líder que sabe donde se enlentece en la vida real el

proceso o cual seria una nueva forma de hacer un proceso, con la ayuda de los conocimientos de un gerente de ingeniería).

Esta clasificación se hará con el método Delphi, con la variación de que lo que se solicitara no será la estimación de la cantidad de RH, sino la estimación de la clasificación de sus objetivos empresariales en los responsables más idóneos para su cumplimiento. Sugiero este método en esta primera clasificación de mi modelo, por que es la parte mas vital del mismo, pues de esto es que depende parte del éxito de la planeación y quienes mejor para asesorar a Desarrollo del Talento Humano que los expertos, además esto genera compromiso y responsabilidades en los directores ejecutivos y es un método que garantiza el consenso entre ellos.

Posteriormente a dicha clasificación, se determina el número de personas que hay actualmente realizando una actividad similar. Para ello hago una revisión de la Base de Datos de Recursos Humanos y basándome en su análisis de cargo, determino ese número. Junto con esto, evaluó el promedio de índice de ausentismo laboral y de rotación de personal. Si el primero es mayor al 20% de ausentismo mensual, es probablemente por que hay un alto nivel de desmotivación en ese nivel de la organización y por lo tanto necesito de plano un miembro mas en mi equipo de departamento de RH, ya sea para que intervenga en ello o haga un estudio de las razones de tales cifras lo antes posible para poder seguir con la planeación de RH, en cuanto a la consecución de los objetivos de mediano y largo plazo.

Posteriormente a la obtención de dichos datos, hago un primer análisis tentativo usando el método de análisis del trabajo, de modo que se integran los datos anteriores.

Dado que ya tengo un número de personas que en “teoría” necesito, ahora perfecciono ese número haciendo un análisis del ambiente. En el caso Colombiano, necesito obtener los siguientes datos:

1. Dado que el *TLC* traerá con las empresas internacionales, personal internacional, y habrá cierta fuerza laboral extranjera, quiere la empresa (aquí obligatoriamente veo las políticas empresariales) continuar con Talento Humano nacional? Cuales son las ventajas (conocimiento del mercado en el caso de empleados nacionales?, mejor calidad de conocimientos de los internacionales por causa del lugar de donde obtuvieron el estudio?, tendrían una adaptación dentro de la cultura organizacional de la empresa?, impactaría esto para bien o se contrarrestaría igual el efecto con los buenos desempeños laborales?,etc.) y desventajas de reclutar gente de diferentes partes del mundo?.
2. *Niveles de desempleo*: El exceso en la oferta de trabajadores permitirá mayores exigencias en el momento de selección? Que implicaciones tendría que el aumento en la exigencia, enlenteciera el proceso de selección? (Si la respuesta es afirmativa, el planeador de RH, debe usar el método de mapa

de dispersión en su departamento, para determinar el número necesario de reclutadores (que tomaran decisiones obligatoriamente, de acuerdo al índice de Tolerancia) y seleccionadores, de acuerdo al número esperado de la piscina de candidatos.)

3. *Nivel de calidad académica del país:* Las calificaciones ECAES de las diferentes carreras como se están moviendo en Colombia?, que generación de profesionales aparece con mejores bases de conocimientos? (este indicador cobra más importancia cuando se está planeando que los RH de altos mandos logran objetivos a largo plazo), ofrece alguna ventaja competitiva cazar un talento para la empresa más que capacitar a algún miembro antiguo?
4. *Análisis del nivel de incertidumbre:* Dado que es posible que este modelo sea aplicado en un contexto donde se encuentren los 4 niveles de incertidumbre de Hugh Courtney, Jane Kirkland y Patrick Viguerie, las variables medio ambientales diferentes a las nombradas acá, que puedan afectar sustancialmente la toma de decisiones en la planeación de RH, deberán ser analizadas a modo que con el nivel de incertidumbre determinado, se tenga una orientación de una de las tres posturas a tomar.

Todo el análisis anterior, será llevado a cabo con el método de Técnica de Grupo Nominal o NGT, de modo que todos los expertos concluyan las 2 variables ambientales más impactantes en la consecución de los logros organizacionales.

Finalmente, después de este proceso, el planeador ya esta en capacidad de determinar la cantidad y calidad de Recurso Humano que necesita la organización; pero le falta tener en cuenta que la otra parte de la planeación es garantizar que el departamento de RH, desarrolle y optimice esa fuerza de trabajo por medio de la intervención en los procesos motivacionales, de capacitación, evaluación de desempeño, planeación de carreras y salud ocupacional, entre los mas importantes. Dado lo anterior, es una de las obligaciones del área de desarrollo del Talento Humano que durante ese proceso de planeación, se planee a si misma, por medio de este mismo proceso o complementándolo con su pericia experiencial, es decir con su bagaje de conocimientos y experiencia en esa misma empresa o de viejas experiencias de proyección de la necesidad de personal, dentro de la misma área de RH.

CONCLUSIONES

Tras la revisión teórica hecha anteriormente, cabe anotar que todo lo encontrado sobre el tema de la planeación de Recursos Humanos, no es una “camisa de once varas” es decir, se encontró que había ciertos lineamientos importantes para planear, pero sin embargo el resto de lo hallado fueron solo herramientas que puede usar quien está ejerciendo dicha actividad dentro de la empresa. Sin embargo, resalto que fue en el rastreo de muchas citas bibliográficas que pude obtener una visión mas holística de esta función de la administración de RH, indicándome ello la dificultad de encontrar un modelo guía de planeación de RH completo y complejo. Dado el objeto del presente artículo, el profundizar y validar este modelo fue una labor realmente imposible; sin embargo sería relevante para la historia de la planeación de RH, complementar este modelo con la ampliación de investigación teórica sobre la auto planeación de RH, es decir que se especifique aun mas cómo al interior del área de Desarrollo del Talento Humano se planea el número y la calidad de su personal; además de la profundización de la planeación a lo largo de todas las funciones mas importantes de un psicólogo organizacional en una empresa.

Referencias

- Aramallo, R.(2000).*Planificación estratégica de Recurso Humanos*. Bolivia:
Quality Consultants
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión del talento humano*. España: Mc Graw Hill
- Chiavenato, I. (1989). *Administración de Recursos Humanos*. España: Mc
Graw Hill
- Courtney, Kirkland, Viguerie. (1999). *La gestión de la incertidumbre: Estrategia
en tiempos de incertidumbre*. Boston: Ediciones Deusto S.A
- Drucker, P.F. (2004). ¿Qué hace falta para ser un directivo eficaz? *Harvard
Deusto Business Review*, 127, 6-12.
- Druker, P. (1970). *Fundamentos de la Planeación y la administración por
objetivos*. New York: Mc Graw Hill
- Dessler, G. (1996). *Human Resource Management*. Canada: Englewood Cliffs.
- Sherman, Bohlander, Snell. (1998). *Administracion de Recursos Humanos*.
New York: Thomson Editores.
- Sallenave, J. (1980). *Gerencia Integral*. Francia: Editorial Norma.
- Meza, M. (1997). *Administración de Recursos Humanos*. Medellín: Sinexi S.A.
- Werther, W. (1996). *Human Resources and Personnel management*. New York:
Mc Graw Hill