

cional debe integrarse en la dinámica del Estado y revisarse constantemente para asegurar la adecuación de nuestras instituciones a las demandas cambiantes del entorno.

Toda actividad de diseño genera una esperanza, y todo nuevo diseño otorga un crédito que es posible capitalizar. Todos los que intervienen en su estructuración esperan mejorar las organizaciones: hacerlas más eficientes, más humanas, más racionales, más útiles y rentables para las sociedades y los propietarios, más satisfactorias para los miembros, más estables, más flexibles, o cualquier otra cosa que se necesite. Las oportunidades para mejorarlas son muy grandes.

Cada transformación estructural que se genere en el Estado podrá ser entonces el principio de un proceso que de manera definitiva genere grandes cambios en nuestra estructura gubernamental para colocar a nuestro país en posición de competir y sobrevivir frente a un entorno globalizado que demanda eficiencia y transparencia en el ejercicio de las funciones públicas.

* La autora es Master en Administración de Empresas y Consultora especialista en Recursos Humanos.

La Planificación Estratégica de Recursos Humanos

Lic. Frank González*

Introducción

En las últimas dos décadas se ha observado un creciente interés de los profesionales de Recursos Humanos en involucrarse en la planificación estratégica de las organizaciones como una forma de reforzar su importancia en estas. Al mismo tiempo, los ejecutivos-directivos expresan expectativas de un profesional de recursos humanos proactivo y significativamente dinámico en la planeación estratégica que pueda jugar un rol de liderazgo, ayudando a su organización a atraer, retener y desarrollar el capital humano; el cual es un factor de éxito indiscutible en todo ambiente competitivo.

Desde la perspectiva de las organizaciones públicas, la planeación estratégica de recursos humanos tiene un papel crucial, si se toma en cuenta que los desafíos a los cuales debe responder toda entidad pública

están centrados en la entrega de servicios eficientes, oportunos y de acuerdo a la expectativa de calidad demandada por la comunidad. Para alcanzar este propósito estas instituciones públicas deberán adquirir, desarrollar, retener y perfeccionar su capital humano, lo cual requiere necesariamente, de un plan estratégico centrado no solo en necesidades y situación presente, sino en un horizonte multianual en el cual se inserten los desafíos institucionales compatibilizados con las estrategias y los desafíos del plan de RRHH.

En este documento se presenta un recuento de la importancia y el significado de la planeación de RRHH, su contribución al fortalecimiento institucional, sus diferencias con el presupuesto anual, así como las etapas claves del proceso de proyección de demanda, oferta y determinación de necesidades netas de RRHH.

La gestión estratégica de recursos humanos puede concebirse como una gran sombrilla que integra las prácticas de recursos humanos, las políticas y la filosofía, con el objetivo de preparar a la organización para lograr sus metas estratégicas.

Significado e Importancia de la Planeación Estratégica de RRHH

Significado

La gestión estratégica de recursos humanos puede concebirse como una gran sombrilla que integra las prácticas de recursos humanos, las políticas y la filosofía, con el objetivo de preparar a la organización para lograr sus metas estratégicas. Idealmente estas prácticas y políticas deben formar un sistema capaz de atraer, desarrollar, motivar y entrenar la dotación de empleados necesaria para asegurar el efectivo funcionamiento de una organización.

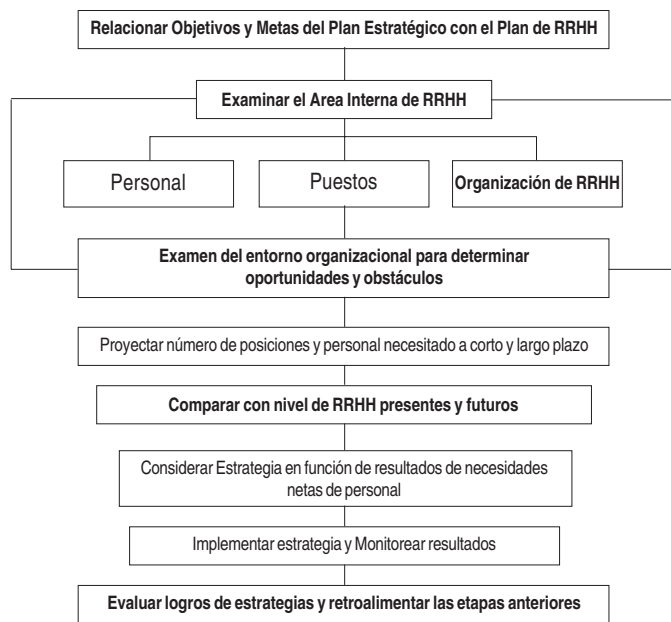
La planeación estratégica de recursos humanos puede ser definida en términos amplios como:

- ♦ El proceso de análisis de las necesidades de Recursos Humanos, conforme cambian los entornos internos y externos de la organización y la aplicación de la consiguiente estrategia proactiva, para asegurar la disponibilidad de Recursos Humanos demandada por la organización.

Algunos autores refieren la planificación estratégica de RRHH, como las cuatro Rs (expresada por sus siglas en ingles), es decir, disponer de las personas apropiadas en los puestos correctos con las habilidades suficientes en los momentos correctos.

- ♦ Algunos autores¹ refieren la planificación estratégica de RRHH, como las cuatro Rs (expresada por sus siglas en ingles), es decir, disponer de las personas apropiadas en los puestos correctos con las habilidades suficientes en los momentos correctos.
- ♦ Una visión mas tradicional define planeación estratégica de RRHH como la determinación de excedente o déficit de personal y la consiguiente aplicación de un programa de RRHH para responder a los mismos, según sea el escenario de auge o declinación del mercado o actividad de la organización (ver gráfico del proceso de RRHH).

Gráfico No. 1: Proceso de Planificación Estratégica de RRHH



Importancia del Capital Humano

Michael Porter en su obra “La Competitividad de las Naciones” (1985), argumenta que: el personal de una organización puede aportar ventajas competitivas superiores (de difícil imitación) y de mucha flexibilidad para que esta pueda enfrentar la competencia

¹ Nutt, P. C., and Backoff, R. W. Strategic Management of Public and Third Sector Organizations: A Handbook for Leaders San Francisco: Jossey-Bass, 1994.
 Schwarz, R. M. The Skilled Facilitator: Practical Wisdom for Developing Effective Groups. San Francisco: Jossey-Bass, 1994.

o desarrollar servicios diferenciados. Este autor estima que toma aproximadamente 7 años duplicar una ventaja competitiva fundamentada en Recursos Humanos y que mientras mas difícil o costoso sea imitar la ventaja competitiva mas durable será la misma, por tanto, estas ventajas fundamentadas en la base de Recursos Humanos de las organizaciones representan una fuente duradera de difícil imitación.

Cabe señalar, que al igual que cualquier otro recurso productivo, los recursos humanos pueden deteriorarse y las habilidades y conocimientos pueden convertirse en obsoletas y perder su potencial de contribución al rendimiento de la institución; por lo cual, se hace necesario mantener un programa de inversiones en actualización de conocimientos y desarrollo de habilidades para que este recurso no pierda valor.

Por otro lado, Directivos y ejecutivos públicos demandan cada vez más un giro articulado de los departamentos de RRHH para moverse de un valor percibido a través del entrenamiento de los empleados, hacia un valor añadido real percibido por los clientes/usuarios; en consecuencia, el Plan Estratégico de RRHH sería el instrumento de respuesta para que estos recursos y esfuerzos del

El análisis de puesto se puede definir como el examen del conjunto de posiciones en una organización para determinar los conocimientos, experiencias y habilidades asociados con un desempeño exitoso de los mismos.

área de personal se traduzcan en valores económicos reales para los clientes/usuarios externos.

Análisis de Puesto

El análisis de puesto se puede definir como el examen del conjunto de posiciones en una organización para determinar los conocimientos, experiencias y habilidades asociados con un desempeño exitoso de los mismos. El resultado de este proceso puede ser una descripción de puesto o una especificación de puesto, la primera se centra en los deberes, responsabilidades y tareas que deben ejecutarse en los puestos, y la segunda, en las competencias que deben poseer aquellos que se espera desempeñen exitosamente los puestos.

El análisis de puesto es el fundamento para todas las actividades de planificación y gestión de RRHH, ya que antes de publicar y reclutar candidatos para los puestos disponibles, debe identificarse a través de la planificación de RRHH, el personal que se va a seleccionar. Una vez se haya identificado se debe desarrollar un "pool" o conjunto de candidatos de alta calidad de los cuales serán seleccionados aquellos que mejor respondan a los requerimientos del puesto; este proceso de análisis de

puesto es fundamental para una efectiva selección y además este mismo proceso producirá los criterios que permitirán planear la sucesión de ocupantes de puestos dentro de la organización, así como también posibles transferencia y/o promociones.

Pero aún más, la contribución del análisis de puesto como eje fundamental de la planeación estratégica de RRHH, queda demostrada por el hecho de que una vez se hayan seleccionado los ocupantes de puestos, su desempeño se va a guiar por estas descripciones de puestos actualizadas, y de la misma forma, la evaluación de su desempeño será realizada comparando los estándares establecidos en su puesto con su actuación en el mismo.

Si este proceso de evaluación del desempeño revela deficiencias que pueden ser corregidas con entrenamiento y desarrollo, se deberán diseñar cursos y programas para tales fines; asimismo, el Sistema de Retribución generalmente se fundamenta en puestos clasificados con diferentes contenidos y complejidades y que a su vez demandan diferentes calificaciones, de forma que la compensación reflejará mayores responsabilidades y complejidades contenidas en los puestos.

Riesgo del Análisis de Puesto

Siendo el análisis de puesto un proceso esencial para la formulación e implementación del Plan Estratégico de RRHH, es oportuno advertir que si se trabaja sobre la base de descripciones de puestos no actualizadas, también se producirían demandas de habilidades, experiencias y conocimientos desconectadas de la realidad del puesto, y por consiguiente, estas informaciones no tendrían validez alguna para apoyar la implementación del Plan de RRHH.

En este mismo sentido, también se corre el riesgo de que una descripción de puesto muy general o vaga que no aporte información sobre a quién seleccionar para que cumpla los requisitos del puesto, afecte la viabilidad del Plan Estratégico de RRHH, ya que sin información específica de cada puesto, todo el análisis de puesto e inventario de conocimientos y experiencia tendría poca relevancia.

Perspectivas del Análisis de Puesto

El analista de puesto tiene que escoger una perspectiva o una combinación de perspectivas de análisis antes de iniciar el examen de los puestos, dependiendo de las informaciones requeridas, el tiempo y los recursos disponibles; así puede focalizarse en:

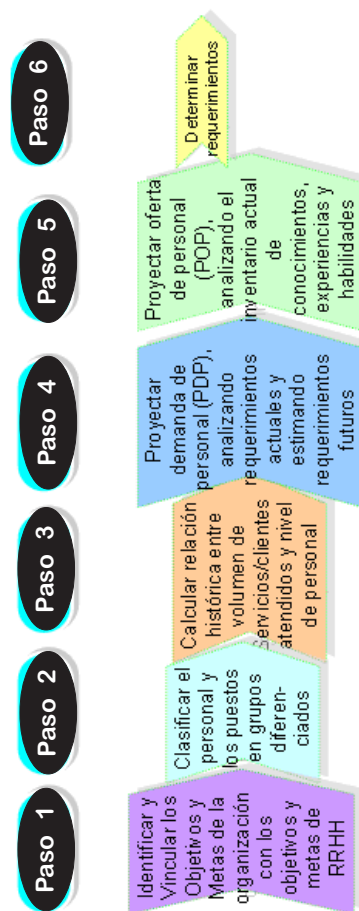
- ♦ La realidad o el trabajo que hacen los ocupantes de los puestos.
- ♦ La percepción que tienen los ocupantes de los puestos o el trabajo que ellos creen que realizan.
- ♦ El trabajo que deberían hacer los ocupantes de los puestos (punto de vista normativo).
- ♦ El trabajo que están en capacidad y condiciones de hacer los ocupantes de los puestos.
- ♦ El trabajo que los ocupantes de puestos quieran hacer o están motivados a hacer.

Proyecciones de RRHH

El propósito de esta proyección es determinar si hay una disponibilidad suficiente de personal en capacidad para desempeñar exitosamente los puestos disponibles en el horizonte del Plan.

El proceso de proyección se presenta en el siguiente gráfico.

Gráfico No. 2. Proyección de Requerimientos Netos de Personal



A continuación se explican las diferentes etapas contenidas en el gráfico No. 2. (Proyección de RR. HH.)

Identificación de Objetivos y Metas de la Organización

Una práctica frecuente de los planificadores organizacionales ha sido realizar estimaciones de demanda de recursos humanos sin antes aclarar las interrogantes claves del plan de RRHH que definen objetivos y metas, entre las cuales se incluyen las siguientes:

- ♦ Cuáles son las necesidades de Recursos Humanos determinada por los productos o servicios ofrecidos por la institución.
- ♦ Cuáles son las necesidades de Recursos Humanos determinada por los grupos de usuarios/clientes a los cuales sirve y servirá la institución a largo plazo.
- ♦ Cuáles son las necesidades de Recursos Humanos asociadas a los valores de la organización
- ♦ Cuáles son las necesidades de Recursos Humanos vinculadas a las estrategias de servicios de sus clientes/usuarios.

Una práctica frecuente de los planificadores organizacionales ha sido realizar estimaciones de demanda de recursos humanos sin antes aclarar las interrogantes claves del plan de RRHH que definen objetivos y metas.

Clasificación de Personal

En función del propósito de la proyección, el personal se puede clasificar por:

- ♦ Edad, para estimar el número de jubilaciones esperadas.
- ♦ Nivel Educativo y Experiencias para definir grupos con potencial de acceso a puestos superiores
- ♦ Grupos Ocupacionales definidos normativamente, la cual es la situación más frecuente en el sector público; no obstante, es muy improbable que una sola clasificación de personal ofrezca el conjunto de informaciones y las perspectivas analíticas requeridas para la planeación estratégica de RRHH. De ahí que sea necesario, en adición a una clasificación oficialmente establecida, disponer de la flexibilidad para elaborar diferentes clasificaciones demandadas por los diferentes objetivos y perspectivas analíticas del Plan Estratégico de RRHH.

Por otro lado los puestos se pueden clasificar:

- ♦ Por nivel de autoridad

- ♦ Por requerimiento de capacitación
- ♦ Por Funciones

Análisis de Tendencias

Con este se busca revelar relaciones históricas durante un periodo apreciable de tiempo entre el nivel de operaciones o servicios ofrecidos por la entidad y el número de empleados requeridos por el mismo, para así establecer un índice operacional que, basado en cierta estabilidad comprobada estadísticamente con datos pasados, se puedan hacer estimaciones de demandas futuras, a partir de este nivel de servicios u operaciones.

Otras variantes para determinar este índice de relación histórica serían, de acuerdo al tipo de organización, unidades producidas, clientes atendidos u horas de producción o servicio. Asimismo esta relación se puede calcular por áreas o departamentos de la institución y definir demandas de mano de obra directa o indirecta para los niveles de servicios ofrecidos.

Determinación de Demanda de RRHH

Cada organización y cada unidad dentro de esta, deben determinar su

requerimiento de personal, basado en sus necesidades actuales y futuras para cumplir con sus objetivos a nivel de unidades y a nivel de toda la organización.

Es de importancia crítica notar que en las demandas de recursos humanos se deben incorporar las necesidades para mantener o reemplazar el personal que se retira, el fallecido, el cancelado, el que toma licencias prolongadas por motivos de estudio, investigaciones o razones similares, el que es promovido o transferido, y aquel que toma licencias por razones de salud; todos estos factores deben ser incluidos en el cálculo de las demandas de RRHH por departamentos y consolidados para la organización en conjunto, siendo este el punto de partida de la proyección de demanda de RRHH.

El próximo paso en la estimación de demanda es incorporar los futuros cambios en el diseño de la estructura organizativa, es decir expansión y o reducción de ciertos departamentos, eliminación de posiciones duplicadas o redundantes, así como de reducción de personal de cierto nivel; estos ajustes previstos tienen que considerarse en los estimados de demanda consolidada de RRHH; adicionalmente también, los responsables del pronóstico de demanda, deben considerar la supresión

de tiempos improductivos que se puedan identificar en los grupos de puestos.

Factores Claves de la Demanda

La demanda de RRHH está determinada por cambios en el ambiente externo o entorno de la organización que incluyen las variables económicas, tecnológicas, sociales, demográficas y legales, así como por factores internos vinculados con los objetivos del Plan Estratégico institucional y los cambios en los niveles de productividad del recurso humano disponible a corto y largo plazo en la institución. Estos últimos son no solo difícil de medir en la práctica y de monitorear en el tiempo, sino también muy complejos de incorporar en una expresión estadística, en la cual pueda determinarse el efecto neto del cambio de productividad en el nivel de demanda de RRHH de corto y largo plazo.

Métodos de Proyección de Demanda de RRHH

Se dispone de una extensa gama de métodos para la estimación de la demanda, los cuales se diferencian por su horizonte o alcance temporal, así como por sus costos y complejidad. A modo de recuento no limitativo, se incluyen el en siguiente cuadro algunos

métodos cuantitativos y cualitativos de uso frecuente:

Cuadro No.1: Métodos de uso frecuente para proyección de Demanda de RRHH

Método	Descripción
Análisis de Tendencia/ Índice Operacional	Consiste en definir y calcular en base a datos históricos un índice que relaciona una variable clave que refleja el nivel de actividad, servicio y/o producción con el tamaño de la dotación de personal, a nivel de unidades y de las organizaciones en conjunto. Luego se aplica este índice a los niveles de actividad/servicios futuros para determinar la necesidad de RRHH.
Método DELPHI	A través de una serie de cuestionarios manejado por un coordinador y suministrados a un grupo de expertos (que no se reúnen personalmente) se van mejorando con sucesivas rondas los pronósticos, hasta que el grupo alcanza una decisión mayoritaria que representa el mejor estimado de los expertos.
Método de Grupo Nominal	Al igual que el método DELPHI, esta es una técnica cualitativa de proyección de largo plazo, en la cual el grupo de expertos interactúa personalmente después que cada uno ha dado a conocer sus estimados sin discusión previa, y el pronóstico a escoger se determina por votación secreta del grupo de participantes.
Pronostico de Escenarios	Es un conjunto de proyecciones, de acuerdo a diferentes supuestos para estimar la demanda de personal correspondiente a los

	escenarios optimista, pesimista y a un punto medio, identificado como el más probable; cada uno de estos escenarios produce un cuadro de necesidades o excedentes de personal de las diferentes unidades de la organización, proyectado en horizontes de 3 a 5 años. Un aspecto clave en la construcción de estos escenarios es la tormenta de ideas que debe desarrollar el personal de los departamentos de servicios y el de RRHH, aportando su visión y supuestos de los escenarios.
Análisis de Regresión	Dado que esta técnica es ampliamente referida en casi todas las actividades de planificación, investigación y gestión, sólo es necesario reiterar que la misma vincula una variable dependiente, en este caso, la demanda de RRHH, con una o varias variables independientes (variables explicativas) en forma lineal o no lineal para efectuar proyecciones de corto y largo plazo. Esta clase de técnica requiere de registros históricos de por lo menos diez años de las variables utilizadas.
Promedios Móviles y Suavizadores Exponenciales	Los promedios móviles son muy utilizados (al igual que los suavizadores exponenciales) para pronósticos de corto plazo y ajuste del efecto estacional, y ofrecen la opción de otorgar mayor o menor importancia o ponderación a las observaciones o datos mas antiguos o a los más recientes.

Proyección de Oferta de RRHH

Esta etapa del proceso de pronóstico de RRHH tiene como propósito analizar

el número y las calificaciones del personal disponible y que se espera disponer durante el horizonte del plan de RRHH.

Esta oferta puede provenir de lo interno de la organización, es decir personal que puede ser transferido, promovido o entrenado para contribuir a responder a la demanda de RRHH y de fuentes externas de la institución, es decir, personal que puede ser reclutado de instituciones similares, de universidades y de programas de entrenamientos especializados para personal del sector público y/o privado.

Respecto a los determinantes externos de la oferta de RRHH, los mismos son muy similares a los ya enunciados para la demanda; en tanto que los determinantes internos están relacionados con el clima organizacional, con la motivación que tenga el personal, con la estructura organizativa, y con lo equitativo y suficiente de su estructura salarial y de incentivos.

Métodos de Proyección de Oferta de RRHH

La metodología más completa y apropiada es la del inventario de conocimientos, habilidades y

experiencias de los Recursos Humanos de la institución, porque esta aporta información detallada de cada empleado, así como su ubicación, su nivel educacional, preparación, entrenamiento y habilidades y potencial de desarrollo, así como historia salarial siempre que se disponga de un adecuado sistema de información.

Otros métodos son: un cuadro de reemplazo de personal interno, que en términos simples incluye el conjunto de posiciones claves, el personal que podría reemplazar al que se retiraría y los niveles de preparación del mismo; otra herramienta aún más simple, es el gráfico de personal que se prepara y acompaña al presupuesto anual, y que está orientado a presentar el total de personal según los diferentes grupos o categorías ocupacionales y las posiciones que ocupan y aquellas no ocupadas y que deben ser cubiertas durante la ejecución del presupuesto, esta ofrece una visión estática y de corto plazo de la oferta de RRHH.

Requerimientos Netos de Personal

De los resultados de la proyección de la Demanda de Personal (PDP) y las Proyecciones de Oferta de Personal (POP), etapas 4 y 5 del Gráfico No.2, se

obtiene las Necesidades Netas de Personal (NNP). Así podemos expresar estas relaciones de demanda de RRHH de las siguientes formas:

$$\begin{aligned} DP &= \text{Oferta Externa de RRHH (OE)} + \text{Oferta Interna de RRHH (OI)} \\ DP - OI &= OE \end{aligned}$$

Dos puntos importantes a tomar en cuenta en el cálculo de la NNP, es que debe incluirse el componente de reemplazo normal de personal, ya referido en el acápite de demanda y el componente de incremento o reducción de personal, el cual reflejaría cambios futuros en el nivel de RRHH de la institución, determinados por el Plan estratégico de la Institución o el Plan de RRHH; de igual forma hay que tomar en cuenta que la NNP no necesariamente debe ser un déficit o necesidad de personal, también podría ser un excedente de personal para el horizonte del plan, resultante de los objetivos y metas de productos o servicios a entregar y los niveles de calidad o satisfacción de los usuarios/clientes a alcanzar, según lo establecido en el Plan Estratégico.

Con los resultados de necesidades o requerimientos de personal, para el horizonte del Plan de RRHH, que incluye el total de empleados requeridos por la

institución, sus habilidades y competencias para grupo de puestos y sus necesidades de capacitación y desarrollo, se procede a presupuestar estas necesidades netas para el periodo del Plan, incluyendo los niveles salariales calculados de acuerdo a la estructura de sueldos e incentivos de corto y largo plazo contemplado en el plan. También, se pueden ordenar por niveles de prioridad estas diferentes demandas de personal y de posiciones, para satisfacer aquellas de importancia crítica, de acuerdo a la disponibilidad de recursos financieros.

Opciones de Estrategia de RRHH

Los resultados de requerimiento de personal, tal como se anotó, pueden originar un déficit (NNP), y por consiguiente, será necesario recurrir a un conjunto de alternativas para aportar el volumen de RRHH necesarios, entre las cuales se pueden mencionar las siguientes:

- ♦ Reclutamiento y contratación de nuevo personal, el cual estará afectado por la oferta disponible y los niveles de salarios e incentivo de la institución para atraer el mismo.

- ♦ Entrenamiento y desarrollo del personal interno, a fin de que pueda ser movido a otras categorías o grupos de puestos donde haya insuficiencia de personal.
- ♦ Promoción y transferencia de personal a otras categorías de puestos prioritarias y con insuficiencia de titulares.
- ♦ Análisis y rediseño de puestos, a fin de redefinir y/o crear posiciones que sin afectar el nivel de servicio pueden ser cubiertas por personal interno.
- ♦ Reducción del nivel de rotación (Turnover) de personal, y en particular del personal con experiencia en diferentes puestos. Esta estrategia implicaría un examen del clima organizacional y los niveles de satisfacción del personal, así como la verificación de la competitividad de las políticas retributivas y de incentivos y de carrera.
- ♦ Aumento de la productividad en los departamentos de servicios, lo cual se podría traducir en una menor demanda del personal del mismo y su posible transferencia a otra a organización; esta opción no es viable a corto plazo, ya que el efecto de aprendizaje y reducción del tiempo de trabajo o de

atención al cliente / usuario, solo comienza a mejorar después de años de experiencia y de conocimiento del servicio ofrecido y del mercado atendido.

Por otro lado, en situaciones donde, a diferencia del caso anterior, el resultado de la necesidad neta de personal sea un excedente, las opciones a considerar incluyen:

- ♦ Desvinculación del personal de acuerdo al marco legal vigente, y en el caso de las instituciones públicas no solo afecta el marco legal, sino político y social de dicha decisión.
- ♦ Reentrenamiento de personal para facilitar su empleo en otras instituciones u otras áreas de servicio.
- ♦ Congelamiento del nivel de empleo, y quizás en su versión más drástica, incluyendo los reemplazo de las desvinculaciones que se produzcan.
- ♦ Otorgamiento de facilidades de retiro anticipado, de acuerdo al marco legal establecido y las restricciones financieras públicas o privadas de la institución.

El Presupuesto y Plan de RRHH

La planificación de corto plazo está asociada con los presupuestos anuales

utilizados en organizaciones públicas y en aquellas sin fines de lucro. Sin embargo, durante décadas los presupuestos públicos de corto plazo han sido instrumentos de gastos por insumos y categorías funcionales (para qué se gasta), cuyas partidas se aumentan siguiendo el “incrementalismo histórico”, no relacionado con los requerimientos de los objetivos del plan estratégico de la institución.

Por consiguiente, la gran diferencia del plan estratégico de RRHH y los presupuestos no solo es de alcance temporal (horizonte) sino de los fundamentos analíticos que justifican los objetivos y la demanda neta de recursos. En términos simples, los presupuestos anuales de gastos deben reflejar y expresar con total consistencia, los objetivos, proyecciones, estrategias y políticas del plan de RRHH, a fin de que las cifras de personal, salarios, incentivos, promoción, capacitación y desvinculaciones estén justificadas por el Plan de RRHH.

El proyectar gasto de RRHH en base a valores anuales de la dotación de personal, el salario promedio y la dotación histórica de personal, no aporta ningún fundamento ni coherencia del presupuesto anual con el plan estratégico

de RRHH, ni mucho menos relaciona la asignación de recursos con objetivos y metas institucionales y la estructura organizacional requerida por la estrategia. El presupuesto anual, más bien es un producto del Plan de RRHH y del Plan Estratégico institucional, así como de otro conjunto de actividades rutinarias no incluidas en estos planes, que no sustituye el Plan de RRHH.

Comentarios Finales

A modo de síntesis, se puede decir que la planificación estratégica de RRHH (y el Plan, que es uno de sus productos), aportan beneficios sustanciales a la gestión institucional al definir en horizontes de corto y de largo plazo el nivel y las competencias necesarias del personal para contribuir al logro de los objetivos estratégicos de la organización. Pero el papel de esta no está limitado a actuar como componente reactivo del plan estratégico, también puede señalar nuevas oportunidades y fortalezas fundamentadas en los RRHH actuales y futuros de la organización, y en forma opuesta permite identificar las limitaciones de RRHH que debiliten o anulen la viabilidad del Plan Estratégico.

El dilema central de la Planificación Estratégica de Recursos Humanos

(PERH), es si el plan estratégico institucional determina la estrategia y políticas de RRHH o si es lo contrario, o sea que la base de RRHH de la organización con sus fortalezas y limitaciones impone una restricción al plan estratégico institucional. La respuesta de la realidad institucional demuestra que ambos puntos de vista son posibles, dependiendo de los valores y cultura organizacional prevaleciente y de la mayor o menor flexibilidad legal para ajustar la dotación de personal.

La PERH debe superar desafíos cruciales para desempeñar el rol señalado en el primer párrafo, en otras palabras, los departamentos de RRHH tienen que demostrar que pueden proporcionar valor agregado percibido, tanto por sus clientes internos como por los externos, también los responsables del área de RRHH tienen que integrarse y dominar las técnicas de planeación estratégica para defender las consecuencias de sus propuestas en el Plan Estratégico

La disponibilidad de sistemas de información y sistemas de clasificación, análisis y valoración de puestos, son dos requisitos claves que se suman a la existencia de un plan estratégico institucional, como factores esenciales

para elaborar el PERH, sin ellos no se puede determinar el inventario de competencias, ni el nivel actual y futuro de RRHH demandado, ni mucho menos sus costos.

Los requerimientos o necesidades netas de personal no representan únicamente insuficiencias o excedentes del nivel y calificaciones de RRHH, lo más importante es que sus resultados demandan un programa de acciones para que este nivel de RRHH se ajuste en forma consistente con los objetivos del Plan Estratégico, de ahí pueden ser necesarias políticas de reclutamiento y contratación o políticas de reducción de personal

Los presupuestos de ingresos y gastos, en el mejor de los casos, ayudan a mantener el gasto de personal en los límites establecidos al inicio del ejercicio anual, pero no justifican el nivel y las calificaciones del personal ni el conjunto de puestos que reflejan sus cifras. En consecuencia, no representan una herramienta confiable de RRHH que integra los requerimientos de personal y organización demandados por los objetivos estratégicos institucionales.

Bibliografía

Nutt, P. C., and Backoff, R. W.I Strategic Management of Public and Third Sector Organizations: A Handbook for Leaders. San Francisco: Jossey-Bass, 1992.

Schwarz, R. M. The Skilled Facilitator: Practical Wisdom for Developing Effective Groups. San Francisco: Jossey-Bass 1994.

Mintzberg, H. El proceso de Planeación Estratégica, Prentice Hall. 1994.

Davis, S. Corporate Culture and Human Resource Management: Two Keys to Implementing Strategy. Human Resource Planning 6, No.3 (1983): 159-167.

Duane, M. 1996. Customized Human Resource Planning: Different Practices for different organizations. Westport, Con: Quorum Books.

Pearce, J. and R. Robinson Jr. 1985 Strategic Management: Strategic Formulation and implementation (2nd ed.) Homewood, Illinois: Richard D. Irwin.

* El autor es economista, Consultor de la SEAP en Política Salarial.