

IDE Instituto de dirección
y organización de empresa.

**Cátedra de Política
Económica de la Empresa**

PROF. DR. DR. SANTIAGO GARCIA ECHEVARRIA

MANAGEMENT DE RECURSOS HUMANOS
Y SISTEMAS DE INFORMACION

Doc.

1-A 91/172

UNIVERSIDAD  DE ALCALÁ

**CONFERENCIAS Y TRABAJOS DE INVESTIGACION
DEL INSTITUTO DE DIRECCION Y ORGANIZACION
DE EMPRESAS / Núm. 172
DIRECTOR : Prof. Dr. SANTIAGO GARCIA ECHEVARRIA**



D



**MANAGEMENT DE RECURSOS HUMANOS
Y SISTEMAS DE INFORMACION**

Alcalá de Henares, Enero 1991

C Prof. Dr. Dr. Santiago Garcia Echevarria

Redacción :

- Srta. María Teresa del Val
- Srta. María Luisa Rodríguez

**Dirección del I.D.O.E. : Plaza de la Victoria, 3
Alcalá de Henares. Teléfono : 888.09.62/66 Ext. 3200**

INDICE

	<u>Pág.</u>
PRESENTACION	
EXIGENCIAS AL SISTEMA DE INFORMACION DE RECURSOS HUMANOS DESDE LA PERSPECTIVA DEL MANAGEMENT <i>Prof. Dr. Santiago Garcia Echevarria</i>	5
I. INTRODUCCION : LOS RECURSOS HUMANOS EN LA EMPRESA	7
II. COMPETITIVIDAD Y MANAGEMENT DE RECURSOS HUMANOS..	10
III. MANAGEMENT DE LOS RECURSOS HUMANOS Y MANAGEMENT CORPORATIVO DE LA EMPRESA	17
IV. LAS EXIGENCIAS AL SISTEMA DE INFORMACION DE LOS RECURSOS HUMANOS DENTRO DE UN MANAGEMENT DINAMICO	23
PLANIFICACION DE RECURSOS HUMANOS. MANAGEMENT DE RECURSOS HUMANOS Y SISTEMAS DE INFORMACION <i>Prof. Dr. Eugenio Recio Figueiras</i>	33
I. INTRODUCCION : LA PLANIFICACION DE LOS RECURSOS HUMANOS	35
II. LA PLANIFICACION DE LOS RECURSOS HUMANOS	36
1. <i>La PRH como instrumento para la Dirección Estratégica</i>	36
2. <i>Elementos fundamentales de una auténtica PRH</i>	37
3. <i>Relevancia de la Información en cada fase del proceso</i>	40
3.1. <i>La Información en el análisis de situación</i>	41
3.2. <i>La Información para hacer previsiones</i>	44
3.3. <i>La Información para la Política de Personal</i>	48
III. LA INFORMACION EN LA EVALUACION DE RESULTADOS	50

LA INFLUENCIA DEL FACTOR HUMANO EN LOS SISTEMAS DE INFORMACION

D. Clemente Rodríguez Navarro.....	55
I. INTRODUCCION	57
II. EL PAPEL DE LAS PERSONAS EN LOS SISTEMAS DE INFORMACION	58
1. Definir los objetivos	58
2. Alimentar el sistema	59
III. EL PAPEL DE LAS DIRECCIONES DE RR. HH.	60
1. Usuario principal	60
2. Vender cultura	62
TECNICAS Y DISEÑO DE SISTEMAS DE RECURSOS HUMANOS	
D. Klaus Tschira	63
I. VENTAJAS COMPETITIVAS, ORGANIZACION Y MANAGEMENT DE RECURSOS HUMANOS	65
II. DESARROLLO Y PLANIFICACION DE LA ORGANIZACION	71

PRESENTACION

El pasado 2 de octubre de 1990 este Instituto de Dirección y Organización de Empresas y SAP organizaron conjuntamente este seminario sobre "Management de Recursos Humanos y Sistemas de Información".

Consideramos que las aportaciones realizadas permiten apreciar las nuevas orientaciones tanto en cuanto a los planteamientos en la Dirección de los Recursos Humanos como en las posibilidades que abren los nuevos desarrollos informáticos de SAP.

Nuestro más cordial agradecimiento a los ponentes, a los participantes en el Seminario y confiamos que se inicie un nuevo desarrollo del área de Recursos Humanos en la empresa española.

Alcalá de Henares, Enero 1991

**EXIGENCIAS AL SISTEMA DE INFORMACION DE RECURSOS HUMANOS
DESDE LA PERSPECTIVA DEL MANAGEMENT**

Prof. Dr. D. Santiago García Echevarría
Catedrático de Política Económica de la Empresa
Universidad de Alcalá de Henares

I. INTRODUCCION : LOS RECURSOS HUMANOS EN LA EMPRESA ⁽¹⁾

Pocos temas son permanentemente tan actuales, tan debatidos, e incluso tan manoseados, como el que afecta a los recursos humanos. El debate sobre los recursos humanos es un debate permanente pero con muchos altibajos y con orientaciones totalmente distintas. Si se quisiera hacer un estudio serio de la historia de la Economía de la Empresa no sería mala idea basarse en su orientación en cómo se ha resuelto el problema de la disposición, integración y desarrollo de los recursos humanos en las instituciones empresariales. De ahí se vería el enfoque no sólo de la economía y de la política, sino también la forma de interpretar de una sociedad y la propia empresa su estructura y formas de entender todo un concepto del hombre y de las instituciones empresariales.

Unas veces por razones de tipo ideológico, otras fundamentalmente, por motivos de diseño de la política social y económica y, muchas veces, por razones político-sociales, el problema de los recursos humanos ha constituido siempre esa área de la actividad económica empresarial que ha dejado muy poco campo de acción a la propia empresa. Pocas veces han sido las razones empresariales las que han dominado en los procesos de las últimas décadas a la hora de incidir sobre las capacidades y formas de desarrollar los recursos humanos. Sí surgen siempre en una estrecha relación con el mundo empresarial cuando hay conflictos,

1. Ponencia presentada en el Seminario que sobre el tema "Management de Recursos Humanos y Sistemas de Información" se ha organizado por el Instituto de Dirección y Organización de Empresas de la Universidad de Alcalá de Henares y de la empresa SAP, el día 2 de octubre de 1990.

cuando las empresas entran en dificultades y tienen que reajustar sus plantillas, cuando la mano de obra en situaciones de altas coyunturas económicas es escasa, pero no tiene esa naturaleza de constancia y de elemento constitutivo de la empresa como lo tienen otras áreas de su acontecer como puede ser la tecnología, la producción, los mercados, las finanzas, etc.

El dominio de los problemas político-sociales y, muy en particular, durante el último siglo, el creciente peso jurídico-administrativo, - con su alto grado de formalización jurídica y administrativa - tipifica de tal manera la capacidad de configurar los recursos humanos en la empresa que puede decirse, que incluso en estados sociales liberales, es uno de los campos de mayor intervencionismo del Estado y de las demás instituciones sociales.

En toda la trayectoria del último siglo de la actividad económica societaria los recursos humanos están configurados dentro de un contexto fuertemente "regulado" y que la empresa recibe como en una situación restringida estos recursos. El gran empuje sindical de todo un siglo y el papel predominante de la actividad política y legislativa en el área laboral conduce a que el campo de los recursos humanos se ponga siempre como una estructura dada para la empresa y que la empresa lo que tiene que hacer es administrar lo mejor posible esos "mercados" externos y sus posibilidades de administrarlos "internamente".

"Mercados" externos definidos por todos los elementos que caracterizan la formación del individuo, las posibilidades de selección de esos recursos y las características de selección e integración en la empresa. Desde los propios sistemas de organización de los recursos humanos en la empresa a través de la legislación laboral y la organización, en muchos países, altamente cogestionada como en ninguna otra área de la empresa, junto a la fuerza y papel de los sindicatos y la incidencia y repercusión de la calidad de la formación de los recursos humanos, ha llevado siempre a asumir por parte de la empresa que el campo de actuación empresarial tiene que estar orientado a "administrar" esas capacidades externas y ordenarlas administrándolas adecuadamente y dentro de ese marco restringido en las propias funciones empresariales.

Por consiguiente, es lo que condiciona que dentro de una empresa los recursos humanos han sido fundamentalmente "administrados" y que en la propia institución

del departamento de recursos humanos ha dominado la función administradora junto a la "administración" (selección) de las posibilidades externas.

A ello se debe añadir que cuando además en un país como España, no ha existido competencia intensa, la empresa ante las grandes dificultades de adaptar los recursos, el factor humano es el factor de producción que adapta en última instancia. A una empresa le es mucho más fácil adaptarse en tecnología, en procesos productivos, en mercados, en finanzas, que en recursos humanos. El temor, grado de dificultad, restricción y la falta de capacidad de desarrollo del "management de recursos humanos" lleva claramente a una "no utilización adecuada" de la capacidad de adaptación de la empresa a través, precisamente, de los recursos humanos y no de las otras áreas "más cómodas" ciertamente, pero menos duraderas a la larga por cierto.

España es un país en el que prácticamente, los directivos de recursos humanos están más orientados a la tarea administradora y ello se puede ver por la gran generalización de que los responsables de recursos humanos nunca están, o pocas veces están, en el primer rango de las responsabilidades de un conjunto directivo.

Personal es el área menos desarrollada y no sólo en las empresas sino en las propias universidades. No hace todavía más de dos décadas que determinados países centroeuropeos, altamente desarrollados, inician las cátedras de Política de Personal en las universidades, cosa que en este país empieza en algunas instituciones en la última década.

Por consiguiente, los recursos humanos constituyen siempre una constante en el devenir económico, político y social, ha sido una constante en la empresa y es una constante, incluso en el propio individuo, hasta nuestros tiempos.

Sin embargo, esa forma de entender los recursos humanos como la incorporación "por vida" a una empresa, la adquisición de capacidades de los recursos humanos "por vida", carreras profesionales "por vida", esto es, "administrativa- jerárquicamente" organizadas y, por lo tanto, bajo la ficción de que era previsible el desarrollo de carreras profesionales, esto es, de largo plazo, hay que sustituirlo hoy por ciclos de muy corto plazo.

Un ejecutivo tiene que desarrollar en sus años jóvenes una gran capacidad profesional no orientándolas a carreras profesionales sino al desarrollo de capacidades para que integrándolas en la institución empresarial, en la corporación, ésta tenga éxito en los procesos de adaptación empresarial.

En los momentos actuales va abriéndose paso al hecho de que la supervivencia de una empresa, el éxito empresarial, no sólo en los procesos de adaptación técnicos, mercantiles o financieros, sino la capacidad de sus hombres, en particular la creciente capa de directivo empresarial en los distintos niveles, de los que depende que esa empresa se adapte, con mejores o peores recursos materiales, con éxito o sin él en el proceso de la actividad económica y social.

II. COMPETITIVIDAD Y MANAGEMENT DE RECURSOS HUMANOS

Este fuerte condicionamiento restrictivo de la forma en la que el entorno cede a la empresa los recursos humanos se va rompiendo, sin duda, en los últimos años de manera vertiginosa cuando uno contempla un poco retroactivamente el proceso de su evolución histórica. Prácticamente se va abriendo una nueva comprensión para la realidad de los recursos humanos en la vida económica y social y, muy particularmente, en su entronque empresarial.

Esa búsqueda del equilibrio económico empresarial, social y societario, esa exigencia empresarial para poder sobrevivir al disponer de capacidad de respuesta a entornos competitivos, exige otra forma de ver e integrar eligiendo los recursos humanos de manera eficiente en la actividad empresarial.

Cada vez más la empresa, como las demás instituciones singulares, van tomando el relevo en magnitud creciente a los procesos estatales en los que, cada vez más, el punto de referencia de la actividad humana es el hecho de las instituciones singulares concretas, y menos la dilución en abstracto de los compromisos económicos y sociales que tratan de resolver los problemas individuales o de colectivos.

La dirección de los recursos humanos, su management, su disposición y, muy en particular, el descubrimiento de los potenciales que están implícitos en los recursos humanos de una empresa, exigen un proceso de dirección orientado básicamente a descubrir dónde están esos potenciales para integrarlos, por un lado, en la propia institución como corporación y organización y, por otro, en los propios procesos en los que tienen que integrarse las distintas funciones empresariales. Dentro de esta forma de entender la dirección de los recursos humanos debe, consiguientemente, caracterizarse en dar respuesta a la fuerte dinámica de adaptación ante la que se encuentra la empresa.

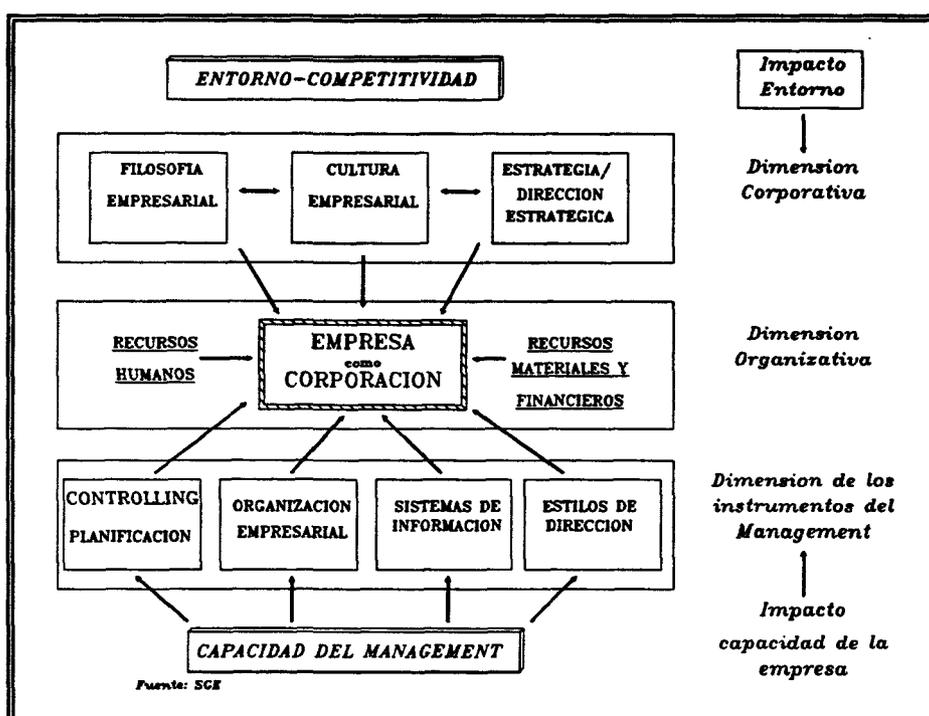


Figura 1: Concepto de empresa

Cuando se contemplan las diferentes competitividades entre los distintos países no cabe la menor duda que son múltiples los factores que convergen haciendo que un país sea más eficiente que otro en la asignación de los recursos y, por lo tanto, sus productos y servicios pueda ofrecerlos de manera permanente en situaciones de mayor competitividad, que no es otra cosa, entre países industriales, que una mayor eficiencia institucional y humana.

Pero todos los múltiples factores que inciden por los que un país, una empresa o un sector es más competitivo, convergen de manera directa o indirecta en el comportamiento de los recursos humanos : por un lado en cuanto que estos factores generan otro tipo de institución empresarial o de instituciones singulares que condicionan a la empresa, como puede ser una universidad, y, por otro lado, inciden en los valores que rigen los propios comportamientos individuales o de grupo.

Cuando se aprecia esta diferente competitividad en la Figura 2 puede verse que las diferencias dentro de la propia Comunidad Europea son muy importantes y que constituyen, sin duda, el núcleo básico del debate en los momentos actuales, entre otros aspectos, sin duda, de la propia unión monetaria: si debe o no existir previamente convergencia entre las capacidades económicas y sociales de los distintos países para asegurar las bases de un sistema monetario eficiente y equilibrado.

Curiosamente en el debate actual sobre la competitividad de España, sobre su repercusión en la situación actual por la balanza de cuenta corriente, no se oye hablar mucho del hecho de que los recursos humanos, su capacidad y comportamiento, la forma de integrarlos en las empresas y las condiciones del entorno del que provienen y donde se encuadran, sean las que originan esa mayor o menor



Figura 2: Capacidad competitiva internacional

competitividad de los recursos humanos. Sin embargo, no cabe la menor duda que de las características cuantitativas y cualitativas predominantemente de esos recursos humanos, de las instituciones externas y empresariales, de las propias capacidades individuales depende la competitividad de un país. Las tecnologías, las finanzas y muchos de los otros elementos son asequibles dentro de determinados márgenes, que no debieran justificar estas grandes diferencias. La clave está en si los recursos humanos, en particular los directivos, tienen capacidad

para adaptar eficientemente la empresa y sus procesos a las situaciones cambiantes, nacionales o internacionales.

Una cosa que debe llamarnos la atención seriamente es que así como se habla de la situación de la balanza por cuenta corriente, pero no se habla de los recursos humanos como el problema clave para resolverlo, tampoco se habla de productividades más que de manera escasa.

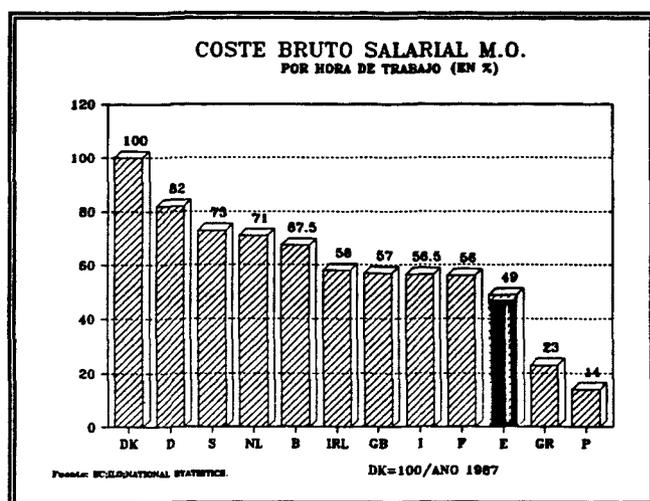


Figura 3: Coste bruto salarial M.O.

la atención dentro del contexto europeo.

Esta diferencia entre el coste de la mano de obra en cuanto al valor del factor económico recurso humano, y el coste real de la mano de obra, una vez integrado en la empresa, permite apreciar las consecuencias de una u otra capacidad de management de los recursos humanos. Véase en la figura 4 cómo la situación concreta de España es que, a pesar de que la mano de obra sea ligeramente superior en 50% a la mano de obra alemana, sin embargo los costes unitarios y los recursos humanos en la empresa española son casi idénticos a los recursos humanos en la República Federal de Alemania. Por consiguiente, se pierde en el proceso institucional toda la diferencia del precio del factor recursos humanos.

Todo ello se refleja, naturalmente, en la dimensión económica de los recursos humanos. En la figura 3 pueden verse las diferencias de coste de la mano de obra. Véase que no existe ninguna correlación directa entre el bajo coste de la mano de obra y competitividad de un país. Todo lo contrario, cuanto más barata es la mano de obra más ineficiente es un país. Esta situación debiera llamar seriamente

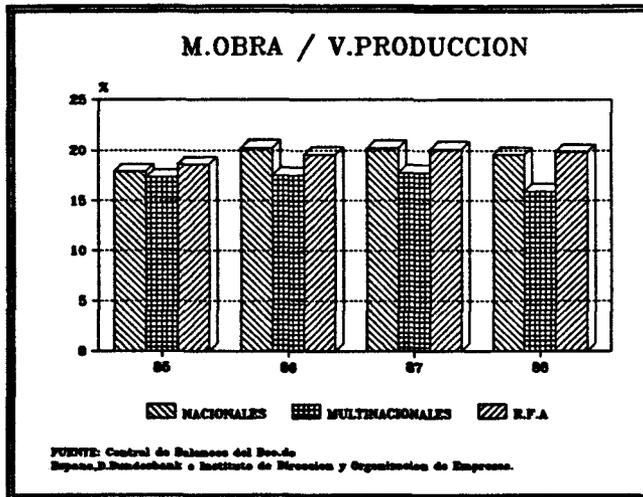


Figura 4: Mano de obra en los costes unitarios

Dirigir recursos humanos no es un mero proceso hoy de asignar funciones como lo ha sido prácticamente en los sistemas burocráticos administrativos en los que se han basado todas las instituciones empresariales españolas hasta nuestros días.

Dirigir recursos humanos es integrar hombres en instituciones y en procesos para que incidiendo en sus comportamientos coordinen de manera eficiente sus actuaciones, su disposición sobre los recursos y, al mismo tiempo, se orienten todas las actividades en una dirección que permita evitar dilapidación de recursos humanos, materiales y financieros.

Integrar es, sobre todo hoy en día, integrar en una dinámica organizativa que genera una forma eficiente, rápida de adaptar la empresa a las situaciones cambiantes de la más diversa naturaleza tecnológica, mercados, apertura internacional, cambios de valor de la moneda, situaciones de crisis, etc.

Sabemos que el éxito de una empresa depende hoy de manera decisiva de cómo se adapte la dinámica de esa empresa a estas situaciones cambiantes que hemos mencionado. Y no sólo por lo que se debe de adaptar a las dimensiones económicas, sociales, técnicas y de mercado y financieras, sino también a la evolución de la dinámica de los valores de nuestra sociedad.

Hace dos décadas sólo los costes de adaptación de una empresa en el plano tecnológico, en la apertura internacional o en el financiero se diluían a lo largo de toda una década o de década y media, con lo que prácticamente la empresa asumía esos costes sin grandes repercusiones sobre su subsistencia empresarial y sobre sus resultados.

Hoy en día, por el contrario, los costes de adaptación se disparan, son costes muy elevados pero además se generan y hay que amortizarlos en el muy corto plazo, son costes que tienen que ser asumidos por la empresa de manera muy rápida si no quiere encontrarse con un alto riesgo que ponga en entredicho la propia subsistencia empresarial.

Una equivocación hoy en una empresa en la forma de adaptarse a las situaciones cambiantes, bien en cuanto a la manera de realizar ese proceso, o en cuanto al momento en el que lo realiza, o también incluso en cuanto al periodo de duración que utiliza para esa adaptación, no sólo le va a suponer una equivocación con fuerte repercusión en los costes y en su cuenta de resultados sino que puede poner en peligro su propia existencia empresarial.

La adaptación de una empresa, de sus procesos y funciones en concreto, y con el conocimiento que tenemos de la teoría económica de la empresa, sabemos que tiene fundamentalmente tres grandes características que inciden en los siguientes términos sobre los recursos humanos :

1. - Todo proceso de adaptación administrativa, que significa una continuidad está caracterizado por una mejora de la gestión administrativa de los recursos y que no plantea mayores exigencias a los recursos humanos que el perfeccionamiento en la forma, procedimientos y utilización de los recursos disponibles : es administrar mejor lo existente.
2. - Los procesos de adaptación de tipo tecnológico, de tendencia con crecientes exigencias a la adaptación es un problema que exige un conocimiento técnico y tecnológico amplio para que pueda acelerarse esa acomodación permanente de los desarrollos técnicos y tecnológicos a la empresa : domina el experto, la disposición de hombres, de finanzas, marketing, técnicos de la más diversa naturaleza para adaptar esa empresa. Es un reto de la capacidad de disposición de recursos humanos en un proceso de reacondicionamiento

permanente, de recuperación de los recursos humanos para los nuevos procesos y que, prácticamente, hoy se está realizando en Europa de manera muy intensiva bajo la denominación de formación continuada, pero que está diseñándose frecuentemente de forma errónea.

3. - Los cambios mutativos, que son los verdaderos cambios de los momentos actuales, bien tecnológicos, de competencia o de entrada en nuevas áreas monetarias o crisis, significa fundamentalmente el desarrollo de una capacidad de recursos humanos que integrada adecuadamente en la institución descubra potenciales donde hasta ahora no había actuado la empresa para poder dar respuesta a las exigencias de resultados y de supervivencia.

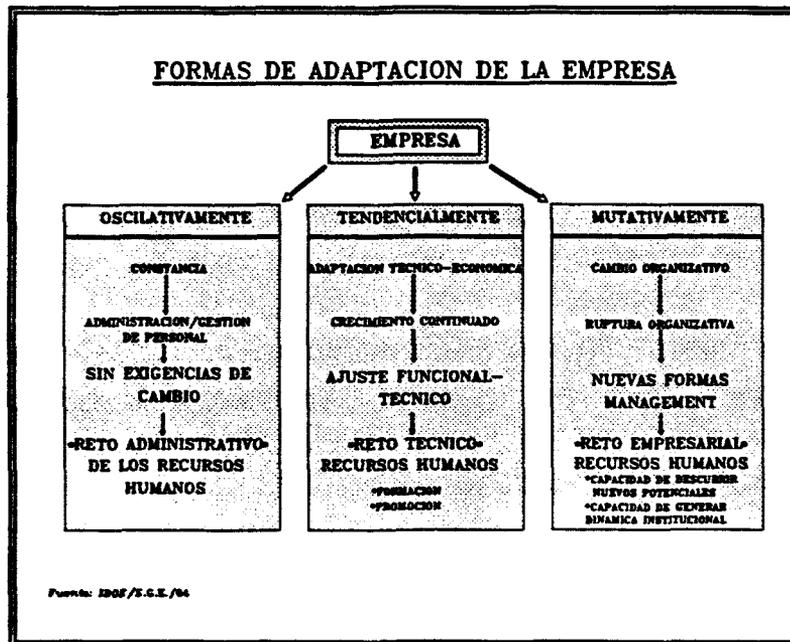


Figura 5 : Estrategia de adaptación de la empresa

Todo ello implica un nuevo enfoque de la dirección de los recursos humanos.

La empresa dependerá de la capacidad de recursos humanos para adaptarse a situaciones desconocidas y cambiantes para descubrir nuevos potenciales que luego debe tener la empresa capacidad para administrarlos y adaptarse tendencialmente, técnicamente, a esos procesos. Y ello implica

una forma de entender los recursos humanos de tal manera que la empresa como institución depende de las exigencias a estos hombres y organización y, muy en particular, a los propios sistemas de información de recursos humanos para descubrir estos potenciales y, al propio tiempo, asignar los recursos por los tres niveles que acabamos de mencionar de las exigencias de los procesos de adaptación concretos y singulares en cada caso en la empresa.

III. MANAGEMENT DE LOS RECURSOS HUMANOS Y MANAGEMENT CORPORATIVO DE LA EMPRESA

El éxito empresarial, como se ha señalado, depende de la dinamización con que consiga organizar la empresa, tanto su propia institución empresarial, como por lo que afecta a la organización de los procesos y de las propias funciones que ejecutivamente realizan los mismos. Esta dinamización no corresponde de manera decisiva a los elementos materiales que incorpora la empresa sino que depende de la forma en la cual los hombres, a los distintos niveles empresariales, adaptan sus comportamientos y las formas de evaluar el proceso de adaptación. Para ello necesitan, por un lado, de información, no de tipo administrativo funcional sino de conocimiento de las posibilidades, de los potenciales y, por otro lado, de las formas en las cuales evalúan las decisiones que tienen que adaptar.

Como puede apreciarse en la figura 6 son múltiples las dimensiones que inciden sobre el proceso del management de los recursos humanos. Puede apreciarse la existencia de tres niveles, que diferenciados entre sí, sin embargo inciden de manera concreta en las exigencias al management de los recursos humanos :

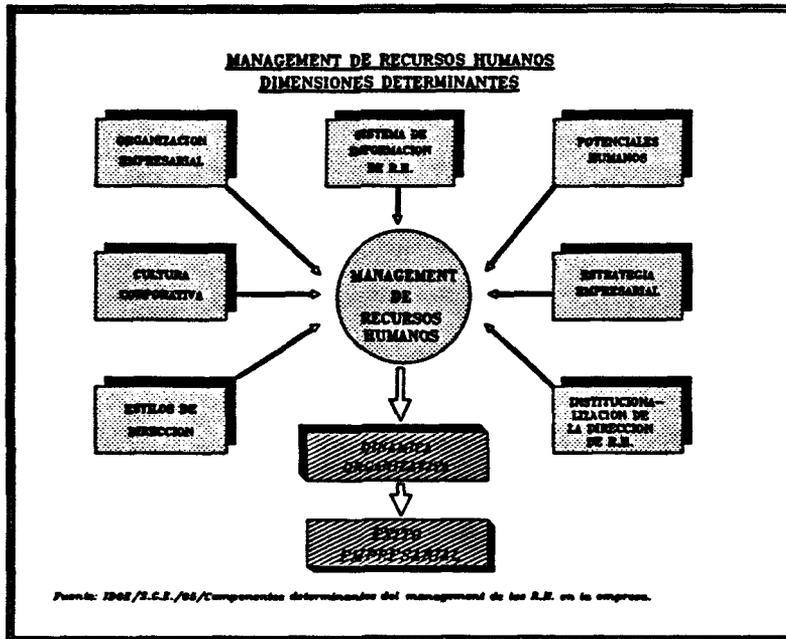


Figura 6 : Componentes determinantes del management de los recursos humanos en la empresa.

. Hay un primer nivel que está caracterizado por lo que pueden significar los elementos organizativos de la institución empresarial :

- La organización empresarial, la forma en la cual coordina la empresa tanto en su dimensión interna, como con su entorno
- La disposición de sistemas de información sobre los recursos humanos disponibles dentro de la propia empresa como, de los recursos humanos disponibles en el mercado externo a la empresa.
- El potencial de estos recursos humanos disponibles dentro de la propia empresa y también en el mercado externo a la misma.

. Hay un segundo nivel que pudiéramos llamarlo la dimensión corporativa del management de recursos humanos y que afecta fundamentalmente a :

- La cultura corporativa en el sentido de conocer el grado de coherencia o incoherencia de los valores y formas en las cuales se identifican los recursos humanos con la institución y los procesos.

- La estrategia empresarial en cuanto que define por cual de los tipos de adaptación se decide la empresa.
- Solamente cuando haya coherencia entre lo que tiene como potencial la cultura empresarial y los potenciales que exige la estrategia empresarial seleccionada, se tendrá éxito o fracaso a la hora de adaptar la empresa.
- . Existe un tercer nivel que afecta a la dimensión directiva propiamente dicha y que tiene dos elementos claves :
 - El estilo con el cual se dirige, quiere decir la forma en la cual se tratan de integrar los hombres motivando y convenciendo.
 - La forma en la cual se ha institucionalizado el management de recursos humanos, esto es, el poder que tiene esta función directiva dentro de la empresa.

El conjunto de todos los elementos que pueden apreciarse en la figura tienen que definir el management de recursos humanos que tienen poco que ver, hoy en día, con la tradicional forma de entender esta función.

Cuál es la orientación que tiene que dar el management de recursos humanos? La respuesta es muy clara : tiene que buscar una dinámica organizativa que permita a la empresa proceder a adaptarse de manera más eficiente que es la condición clave para el éxito empresarial.

Consiguientemente, las exigencias al management de los recursos humanos son fun-

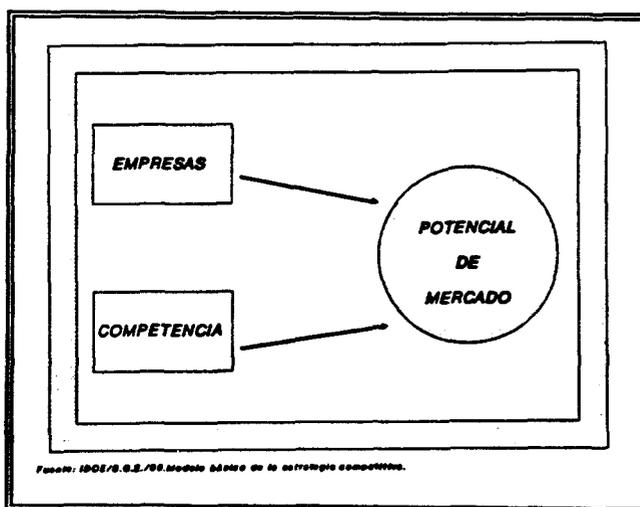


Figura 7 : Modelo básico de la estrategia competitiva

damentalmente de carácter institucional y no funcional como ha sido tradicionalmente.

Como puede apreciarse en la figura 7 lo que trata la empresa, lo mismo que la competencia, es de aflorar los potenciales de mercado descubiertos. Para ello, el que primero descubre los potenciales, el que de manera más eficiente diseña una estrategia que en base a su cultura empresarial tiene una mayor facilidad - menores costes de coordinación - que la competencia, tendrá éxito. En la figura mencionada puede verse la estrategia competitiva de una orientación clara al mercado en cuanto a descubrir los potenciales y no tanto a administrarlos, que es otra función consecuente de la dinámica organizativa o formas de entender las distintas estructuras y fases de un management empresarial dinámico.

En la figura 8 puede apreciarse la situación en la que los recursos humanos deben entender la definición en la empresa. Se trata, en un planteamiento dinámico, de esa tercera forma de adaptarse : descubrir los potenciales y, fundamentalmente, son los potenciales financieros de recursos humanos y de mercados.

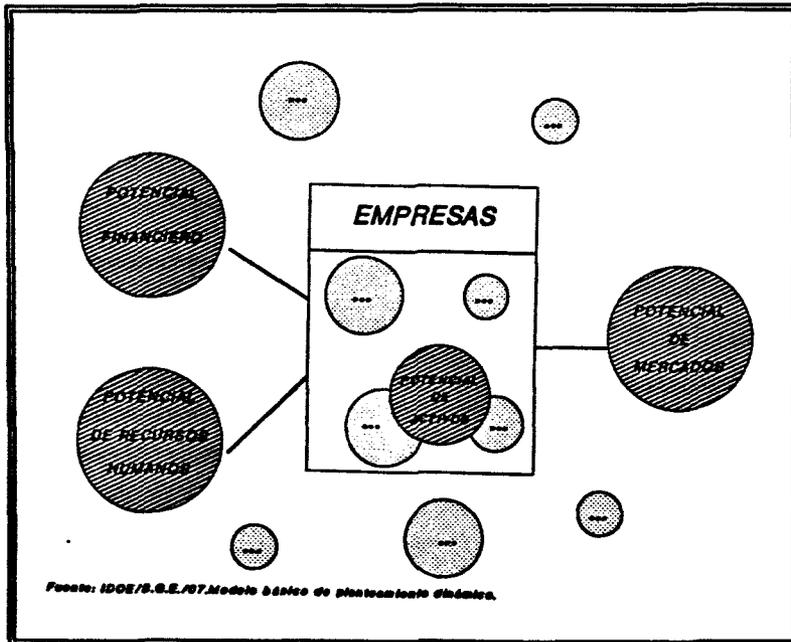


Figura 8 : Modelo básico de planteamiento dinámico

Es por ello por lo que el management de recursos humanos y los sistemas de información tienen que asumir nuevos protagonismos y otro tipo de exigencia diferente al que hasta ahora se había planteado.

La orientación del management de recursos humanos es la realización de una dinámica organizativa que permita generar innovación permanente que aflore antes que la competencia potenciales externos o internos en los que se basa la dinámica organizativa y los resultados de la empresa a largo, corto y medio plazo.

De todo ello puede deducirse, desde nuestra perspectiva del manejo de management de recursos humanos, que lo que hay que dirigir, en esta dimensión que estamos tratando de diseñar del management de recursos humanos, son potenciales y no funciones de los recursos humanos.

Además, debe considerarse que estos potenciales, y no sólo de los recursos humanos sino financieros, de mercados, etc., tienen un proceso que viene representado de manera tradicional en la función de tipo decreciente. Después de un periodo de fuertes crecimientos y maduración se agota ese potencial y tiene que buscarse previamente otro. Cuando la empresa sufre un agotamiento de los potenciales de los recursos humanos, por ejemplo, por no haber invertido recursos humanos en formación, o por no disponer de segundos hombres en los distintos campos directivos, etc., se va a encontrar repentinamente con plantillas envejecidas, con una situación cuyo punto de arranque en su búsqueda de una nueva dimensión de potencial de recursos humanos es muy baja.

Lo cual se manifiesta, de manera muy clara, cuando en la moderna forma de entender el management de una empresa dinámica deben evaluarse las distintas medidas que puede adoptar la empresa para las situaciones concretas.

En la figura 9 donde se han establecido las cinco formas en las que pueden valorarse las situaciones empresariales, se observa de manera muy importante que en las tres formas que son las de coaching, pushing y aceleración, que prácticamente definen la capacidad innovadora de una empresa son estilos con grandes exigencias y que todas ellas, como puede apreciarse, están centradas en una gran capacidad de sus recursos humanos, tanto como dimensión del management en su conjunto, como afecta también a cada uno de los recursos humanos en

Estilos de Situación Estilos de Dinamización	Coaching	Pushing	Aceleración	Agotamiento	Infiltración
SITUACION					
NIVEL DE EXIGENCIAS	Elevado	Elevado	Elevado	Poco importante	Elevado
POSICION JERARQUICA	No tiene influencia operativa	Influencia Directa	Influencia Directa	Influencia Directa	Posicion Subordinada
ATRACTIVIDAD DEL POTENCIAL UTILIDAD	Diferenciada	Baja	Elevada	Elevada	Perceptible
MEDIDAS DE DINAMIZACION	Utilizacion del Management	Fijacion de objetivos directos	Motivacion Atraccion	Delegacion	Formacion de coaliciones
	Motivacion Proteccion	Influencia intensiva Rigido control de resultados	Influencia directa	Direccion apropiada Atraccion desde fuera Que hacer	Ejemplo (en dominios que puede haber)

Fuente: 1968 / S.C.S. / 99. Estilos de dinamización.

Figura 9: Estilos de dinamización

concreto. Las medidas de dinamización son medidas fuertemente arraigadas en las tres formas más dinámicas de acometer la organización y management de la empresa que corresponden a la respuesta de los recursos humanos.

En las diferentes situaciones puede, por lo tanto, apreciarse que sólo cuando la empresa consigue disponer de ese tipo de recursos humanos y de ese management orientado a los potenciales para poder diseñar formas de dinamización de la organización, es cuando se puede conseguir el éxito empresarial.

IV. LAS EXIGENCIAS AL SISTEMA DE INFORMACION DE LOS RECURSOS HUMANOS DENTRO DE UN MANAGEMENT DINAMICO

Consecuentemente con las referencias que hasta aquí hemos planteado, las exigencias a un sistema de información de recursos humanos en una organización dinámica vienen definidos fundamentalmente por tres dimensiones :

1. - En primer lugar, por su dimensión organizativa de los recursos humanos que afecta a todos los procesos que pudiéramos denominar "clásicos" de los últimos años en la forma de entender la selección, asignación, desarrollo y promoción de los recursos humanos, a lo cual debiera añadirse como una de las claves adicionales que todo este proceso organizativo de los recursos humanos se oriente, a su vez, a descubrir potenciales en estos recursos humanos.
2. - La dimensión corporativa de los recursos humanos en el hecho de que no corresponden a una función singular en la que desarrollan su actividad en el corto plazo, sino que tienen una dimensión institucional en la que se busca, no solamente que la persona encuentre una referencia en la función que realiza en un momento determinado de su trayectoria profesional, sino que esté integrada en procesos e instituciones que definen unas referencias que van a poder emitir la mayor satisfacción en el trabajo pero, al mismo tiempo, descubrir los potenciales existentes. Pero son los elementos de esta dimensión corporativa los que integran y aseguran al individuo la existencia de una "red" institucional que le da soporte y perspectivas de futuro. La función no es suficiente y ello lo demuestra la trayectoria de las últimas décadas.
3. - La dimensión que afecta a la forma en que se dirigen los recursos humanos. Dirigir es integrar dentro de determinados contextos y estilos pero supone identificar a las personas con el proyecto institucional o de procesos concretos.

En la figura 10 vemos cómo este diseño del management de recursos humanos implica tres tipos de exigencias a los sistemas de información de los recursos humanos a saber :

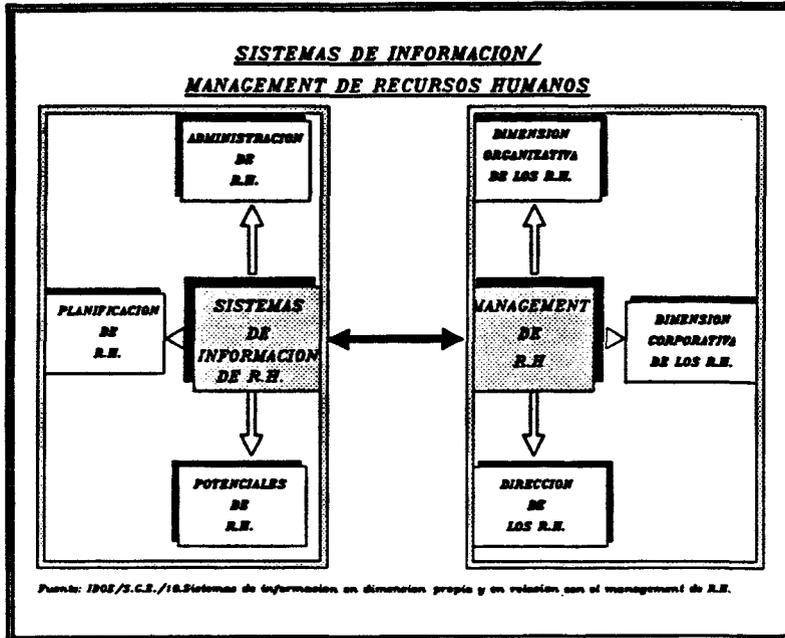


Figura 10 : Sistema de información y management de recursos humanos

1. - La administración de los recursos humanos en el sentido de procesos de adaptación que corresponden a la gestión eficiente de esos recursos humanos en todo lo que trasciende, no sólo al hecho de su asignación a una determinada función, sino también aspectos de una política de personal moderna como rotación, enriquecimiento de puestos de trabajo, etc. Pero aquí también debieran orientarse los sistemas de información, cada vez más exigentes desde el plano de la administración de recursos humanos, a ir planteándose el descubrimiento de los potenciales de recursos humanos que pueden constituir la base del éxito empresarial.
2. - La planificación de los recursos humanos que evalúa las posibilidades de asignar estos recursos en una dimensión de adaptación tipo tendencial en la que pudiendo diseñarse posibles escenarios permitan una evaluación ex-ante

sobre las mejores formas de adaptación de la empresa desde la perspectiva de esos recursos.

3. - Por último el hecho de definir sistemas de información que permitan determinar los potenciales de recursos humanos disponibles y que, de esta manera genere información para :

- . Descubrir, en primer lugar, los potenciales
- . Definir las necesidades de formación y otros elementos para potenciar esas capacidades.
- . Disponer de una capacidad organizativa que permita aflorar esas capacidades de recursos humanos.
- . Generar una dinámica organizativa que permita mantener esos niveles de capacidades de utilidad en cuanto los recursos humanos en una empresa como la constante de su capacidad empresarial.

Los sistemas de información de recursos humanos, como los sistemas de información en general, se plantean cada vez de manera más incidente, el hecho de tener que considerar las dos dimensiones o coordenadas :

- . La coordenada institucional, que se refiere a la necesidad de una percepción global de los recursos humanos y sus potenciales, tanto desde la perspectiva de la propia corporación como de cada uno de los procesos.
- . Los aspectos singulares que afectan no sólo al individuo en concreto, sino también a las soluciones específicas que tienen que realizarse.

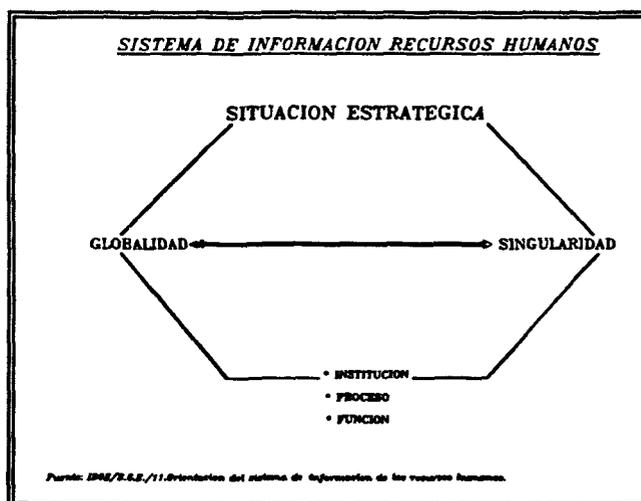


Figura 11 : Orientación del sistema de información de los recursos humanos

Esta doble dimensionalidad de globalidad y singularidad conlleva sin duda exigencias importantes a la flexibilidad de los sistemas de información de recursos humanos.

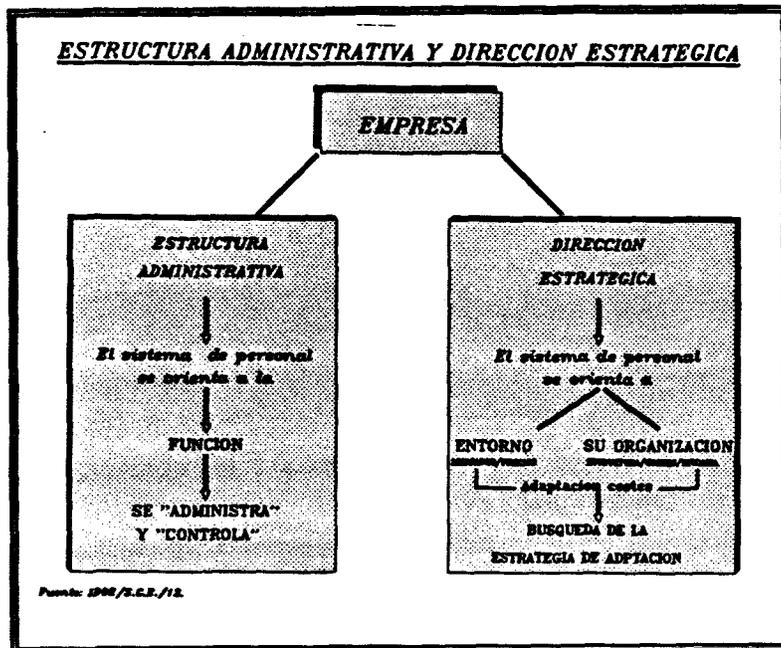


Figura 12 : Estructura administrativa y dirección estratégica

Esto se aprecia de manera bastante precisa cuando como en la figura 12 se contemplan las dos situaciones distintas en las que se desarrolla la organización empresarial :

1. - Cuando se tienen instituciones cuya estructura es de carácter administrativo, esto es, se trata de procesos de adaptación de tipo administrativo, a lo que se orienta todo el diseño de la dirección de los recursos humanos es a la función tratando de administrar y controlar esta función.

Se refiere fundamentalmente tanto a la administración de los recursos actuales como a la administración dentro de una planificación futura.

2. - Por el contrario, cuando una empresa precisa definir cómo se adapta a una situación cambiante de entorno o de sus propias estructuras internas teniendo en cuenta sus potenciales peculiares internos o externos, el sistema de

personal tiene necesariamente que orientarse a los entornos a los que se dirige la institución y sus procesos como también a su propia capacidad organizativa, de forma que los costes de adaptación sean lo más favorables posibles. Lo que se busca es la estrategia de adaptación de esa empresa.

Las exigencias al sistema de información son totalmente distintas. Por consiguiente, según la situación de adaptación en que se encuentre una u otra institución, tendrán que definir sistemas de información de recursos humanos diferenciados.

Como puede verse en la figura 13 en todo sistema administrativo, prácticamente, las exigencias del sistema de información no constituyen un factor económico relevante. Se trata de conocer la forma en que se realiza la gestión y controlarla, consiguiendo los sistemas de información tratan de detectar dónde la desviación de la norma prevista es lo suficientemente importante para "intervenir".

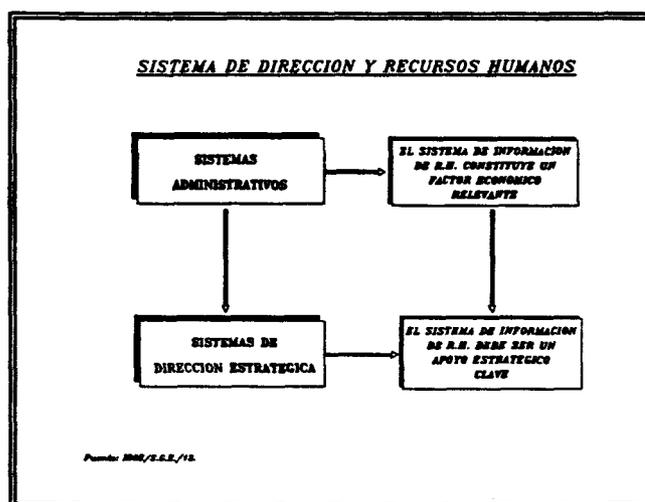


Figura 13 : Sistema de dirección y recursos humanos

Por el contrario, en sistemas de dirección estratégica, esto es, cuando se precisa de organizaciones dinámicas, el sistema de información de los recursos humanos debe ser una de las claves estratégicas a utilizar para conocer hasta qué punto una u otra estrategia puede ser más o menos eficiente en la forma de adaptarse la empresa o procesos concretos a la actividad empresarial.

Esta es una de las claves en cuanto al paso de las instituciones de sistemas planificados administrativos a sistemas competitivos. La gran diferencia no son las inversiones financieras o los productos - por muy relevantes que sean - sino el problema de la utilización de los recursos humanos, en particular de la capacidad directiva.

Sin embargo, una de las características más peculiares a la hora de diseñar un sistema de información de recursos humanos para la dirección de los mismos es el hecho de que constituye esta área de dirección de los recursos humanos uno de los "interface" más delicados del conjunto institucional de la empresa.

Ciertamente, cuando se van a adoptar decisiones de invertir en maquinaria o en edificios, intervienen muy distintas áreas, desde la que proponen la inversión, la financiera, la jurídica, etc., que tienen que llegar a evaluar desde la perspectiva global institucional la viabilidad o no de un proyecto de inversión.

Pero el problema es más complicado a la hora de diseñar y dirigir los recursos humanos. Los recursos humanos están involucrados en funciones concretas con una dirección a un management preciso y consiguientemente, existe una relación directa e inmediata fuertemente descentralizada.

En la figura 14 puede apreciarse cómo, dentro del contexto de la empresa como corporación, la dirección, los recursos humanos se encuentran en el "interface" entre los procesos de dirigir, en los más distintos niveles y los procesos de las funciones que ejecutan los recursos humanos en concreto.

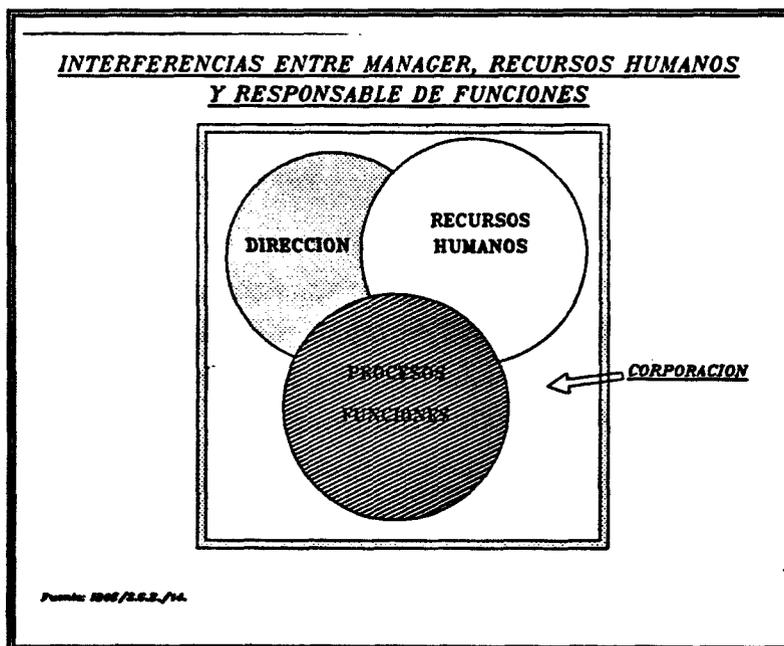


Figura 14: Manager, recursos humanos y responsables de funciones

Por ello, no existe una respuesta más que la que afecta a que la capacidad de dirigir los recursos humanos tiene que tener dos dimensiones incluida la organizativa:

- 1 - La dimensión institucional en el más alto nivel del top management de una empresa, en particular por lo que afecta al diseño de todos los potenciales de recursos.
- 2 - Sin embargo, muchas de las funciones que afectan al personal tienen que estar descentralizadas en áreas concretas adecuadamente coordinadas. Por ejemplo, no puede descentralizarse una administración sin una coordinación eficiente para que pueda haber una unidad doctrinal y una unidad económico-administrativa en la gestión de los recursos humanos.

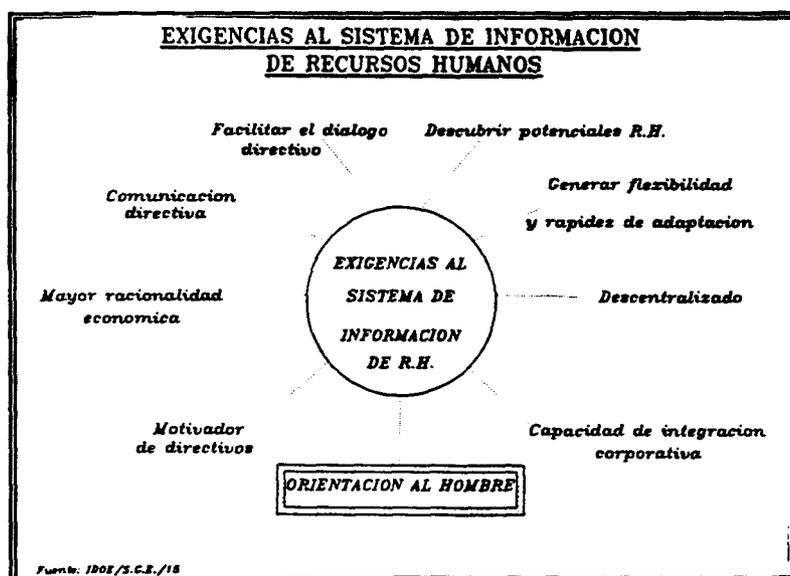


Figura 15: Exigencias al sistema de Información de recursos humanos

Por ello las exigencias al sistema de información de recursos humanos, tal como se refleja en la figura 15, podemos señalar que debieran estar en primer lugar en torno a :

- . Descubrir los potenciales de recursos humanos
- . Facilitar el diálogo directivo

Se trata básicamente, de que los sistemas de información de recursos humanos debieran ser el principal componente entre los distintos niveles del management en lugar de centrarlos en aspectos materiales como predominantemente se realiza.

Hay un segundo nivel, como puede apreciarse en la figura 15, que afecta a dos dimensiones importantes :

- . Que el sistema de información sirva de comunicación directiva y, por lo tanto, la coordinación vertical y horizontal en torno a los recursos humanos dé como respuesta la dimensión ,puesta en la derecha, de generar flexibilidad y rapidez de adaptación que es tanto como una movilidad y rotación de los recursos humanos de acuerdo con los potenciales descubiertos y las necesidades institucionales. Aquí se acaban las carreras profesionales en el sentido profesional y lo que se trata de dar a las personas es la confianza en la institución que le permitirá desarrollar los potenciales en la medida en que el individuo esté dispuesto.

Hay un tercer nivel que afecta fundamentalmente al coste de este proceso y que viene definido por un lado, en cuanto a que conduzca este sistema de información a una mayor racionalidad económica en cuanto a la utilización de los potenciales y los recursos humanos disponibles y que permita reducir los costes de una descentralización de la institución empresarial.

Y hay dos aspectos significativos que lleven básicamente por un lado, a motivar a directivos y por otro lado, a tener una capacidad de integración corporativa como la clave o resultado de este proceso, todo ello básicamente orientado al hombre.

En los próximos años las exigencias a los sistemas de información de recursos humanos van a constituir la clave del éxito empresarial puesto que son los elementos que definen la dinámica organizativa y la capacidad para descubrir los potenciales con los que una empresa puede hacer frente a la competencia de manera más eficiente que otra .

Por primera vez la orientación al hombre y al desarrollo de sus potenciales dentro de instituciones y procesos va a constituir la clave del éxito institucional

y la clave para la solución de los problemas concretos y precisos de las sociedades modernas.

Las nuevas orientaciones del management a valores, culturas, filosofías y una más eficiente respuesta a la coordinación y asignación eficiente de los recursos, pasa necesariamente a través de ese rol de "interface" clave el hombre en las instituciones.

PLANIFICACION DE RECURSOS HUMANOS
MANAGEMENT DE RECURSOS HUMANOS Y SISTEMAS DE INFORMACION

Prof. Dr. D. Eugenio Recio Figueiras
Profesor de ESADE
Barcelona

I. INTRODUCCION : LA PLANIFICACION DE LOS RECURSOS HUMANOS

Creo que no es exagerado afirmar que la PRH es una de las técnicas que pueden resultar más útiles para un Management eficaz de los Recursos Humanos. Bastaría para confirmarlo comprobar que es un tema que se repite constantemente en toda la literatura actual que trata de la dirección estratégica de la Empresa o, más en particular de la gestión estratégica de los RH.

A pesar de su importancia podemos comprobar también que esta técnica encuentra muchas dificultades prácticas para su aplicación y, por eso, nos encontramos que no es nada fácil contrastar esa abundancia de referencias teóricas con experiencias prácticas. Podemos, pues, completar nuestra anterior afirmación añadiendo que, a pesar de su interés para un Management eficaz de los RH, es una técnica poco o mal utilizada por la mayoría de las Empresas, lo cual no excluye el que sea un término de moda que aparece en los esquemas de trabajo de cualquier Departamento de Personal que pretenda estar al día.

El falseamiento práctico y la banalización de la técnica de la PRH se debe, en gran parte, en mi opinión precisamente a que, por lo general, falta el apoyo substancial de un buen sistema de información de Personal (SIP) a las empresas que dicen que planifican o que quieren planificar los RH, por lo que tal planificación en vez de ser un proceso formalizado y consistente, se reduce a un puro voluntarismo.

Trataré, pues, a continuación de justificar las afirmaciones precedentes y, para eso, comenzaré explicando las razones por las que se considera tan útil la PRH en la dirección estratégica de la Empresa, para pasar después a describir los elementos fundamentales que caracterizan una auténtica planificación para que, finalmente, aparezca la relevancia del SIP en cada una de las fases del proceso.

II. LA PLANIFICACION DE LOS RECURSOS HUMANOS

1. COMO INSTRUMENTO PARA LA DIRECCION ESTRATEGICA

Con la PRH se pretende lo que los franceses llaman la gestión anticipativa o previsional, es decir, se trata de evitar la improvisación en la actuación con el personal ya sea en la contratación, en el desarrollo y promoción, en la política de retribuciones, en la formación o, incluso, en el despido. Esta gestión anticipativa de los RH es lo que permite integrar el factor trabajo en la dirección estratégica de la Empresa. Si cualquier Empresa, por primitiva que sea su gestión, tiene siempre presente en sus decisiones las consecuencias que implican en la utilización del factor capital parece obvio que lo mismo ocurra respecto al factor trabajo y con mayor razón cuanto su coste es cada vez más alto y su rendimiento puede variar notablemente según el acierto o desacierto en su gestión : características de los puestos de trabajo, capacidad y cualidades de cada persona, motivación, etc.

En la Planificación estratégica de la Empresa la Dirección de Personal no se considera ya como un Departamento de apoyo que tiene simplemente que ejecutar las órdenes que se dictan en otras instancias. Cada vez son más las Empresas que incorporan a directivos de este Departamento a sus comités de dirección para que al decidir sobre los objetivos y estrategias empresariales se tengan en cuenta las consecuencias que estas decisiones implican para el activo humano de la Empresa : cambios cuantitativos y cualitativos del personal, coste económico e incluso social, disponibilidad o carencia de recursos, tiempo necesario para la adquisición de nuevos operarios según la situación de los mercados de trabajo, etc. La información previa sobre estos datos, que se necesita para tomar

decisiones, la posibilidad de hacer simulaciones sobre los efectos que tendrán en ellos los diversos objetivos y estrategias y la comprobación de los resultados reales después de su puesta en ejecución, es lo que nos facilita la técnica de la PRH, que es esencialmente una técnica de previsión, de implementación de estrategias en función de los objetivos establecidos y de control y evaluación de resultados.

Para conocer cuántos colaboradores y con qué calificaciones necesitaremos en determinados departamentos y centros de trabajo, para realizar los objetivos establecidos del lanzamiento de nuevos productos o de hacernos presentes en mercados hasta ahora inexplorados o para introducir procesos de producción con tecnologías más actuales, la PRH nos informa sobre si la plantilla actual nos permitirá hacer frente a esas necesidades o habrá que aumentarla o reducirla. El perfil cambiante de exigencias de los puestos de trabajo, que conocemos con la correspondiente previsión, nos permite preparar planes de formación para el reciclaje de los operarios en condiciones óptimas de costes, adecuación de programas, etc. La formación se convierte así también en un factor estratégico porque al disponer de tiempo suficiente se pueden orientar los cursos según las necesidades concretas de la Empresa y el capacitar con tiempo a los operarios, para afrontar las nuevas tecnologías, reduce la inseguridad psicológica que genera todo cambio. Drásticas reducciones de plantilla se podrían haber evitado con una planificación que hubiera previsto con tiempo los cambios de la demanda, la competencia de los productos de otros países o la evolución tecnológica y mediante estrategias adecuadas, hubiera creado nuevas ocupaciones para el personal excedentario o lo hubiera ido recolocando en situaciones menos gravosas. En momentos como los actuales, en los que las Empresas españolas se están preparando para el desafío del mercado único con procesos de fusiones, absorciones y reestructuraciones de todo tipo, fácil es de ver los costes económicos y sociales que se habrían podido ahorrar si se hubiera tenido, o hubiera sido posible poner en marcha, una auténtica PRH.

2. ELEMENTOS FUNDAMENTALES DE UNA AUTENTICA PRH.

Para poder aclarar lo que entendemos por una "auténtica" PRH nos ayudará diferenciar las distintas fases del proceso. Para nosotros toda planificación implica una cierta formalización que permite objetivar cada paso que se da y

comprobar su consistencia y así se distingue de los subjetivismos, improvisaciones y voluntarismos de los procesos ordinarios de decisión.

Después de una fase preparatoria en la que se elabora el Manual de Normas y Procedimientos, designando al responsable ejecutivo de la planificación, su horizonte temporal y los grupos del total del Personal de la Empresa, que van a ser comprendidos dentro de la planificación así como los métodos y el sistema de información, que ha de servir de apoyo a todo el proceso, se analiza, en una segunda fase, el estado de la situación presente o, utilizando también un término que están poniendo de moda los franceses, se hace un audit social para conocer bien el punto de partida en cuanto a la existencia de los puestos de trabajo, su estructura organizativa, la adecuación de las personas a los puestos que ocupan, vacantes existentes, inventario del potencial de las personas etc., porque antes de hacer previsiones para establecer los objetivos, que nos permitirán optimizar la gestión de los RH en función de los objetivos globales de la Empresa, hemos de conocer cuál es la situación en la que nos encontramos en el presente.

Las dos fases descritas son previas al comienzo de la planificación propiamente dicha. La fase más característica para apreciar la autenticidad de un proceso de planificación es la que viene a continuación y comprende toda la actividad relacionada con la previsión, en su doble vertiente de previsión de las necesidades o de la demanda de los puestos de trabajo, que hay que cubrir, y previsión de la oferta o situación del personal, que actualmente tiene la Empresa en el horizonte temporal de la planificación. Para poder anticiparse al futuro y configurarlo según los objetivos propuestos, hay que conocerlo y ésto es lo que intenta hacer la previsión y lo que la convierte en la fase más compleja del proceso. La garantía de los resultados de las previsiones se basa lógicamente en la consistencia de los métodos empleados y en la objetividad de los datos con que se implementan, por eso esta fase nos permite conocer el grado de seriedad con que se afronta la planificación y las expectativas que fundadamente nos podemos forjar sobre los resultados a obtener con la aplicación de esta técnica.

La fase siguiente es la de la logística, o implementación de las estrategias, y supone, por tanto, la consumación del proceso de planificación pues conocidas las necesidades de los puestos de trabajo que hay que cubrir y las existencias de personal disponible, las confrontamos para ver si necesitamos recurrir al mercado interno o externo para conseguir el equilibrio cuantitativo y cualitativo o si se

producirán excedentes de personal para los que habrá que buscar otras oportunidades de trabajo, dentro o fuera de la Empresa. Esto supone elaborar una serie de lo que llamamos "planes parciales" después de haber establecido los objetivos para la política de personal en función de los objetivos empresariales, que han servido de base a las previsiones realizadas.

Los planes parciales se referirán, pues, al reclutamiento externo, si se requiere un aumento cuantitativo, para el desarrollo cualitativo se elaborarán planes de formación, de promoción, de carreras y de sucesión y, por último, habrá que elaborar planes de reducción de plantilla, que pueden suponer, como medida extrema, los planes de despido o el llamado "plan social" del derecho alemán.

La enumeración realizada de los "planes parciales" representa una síntesis del contenido que generalmente agrupamos en la disciplina de la llamada política de personal, que en base a las previsiones previamente realizadas, se puede formular de un modo más racional, coherente e integrado. Sabiendo a dónde quiere ir la Empresa y qué RH va a necesitar para ello, es posible gestionar el flujo de entradas de acuerdo con las oportunidades que ofrece la gestión del llamado "flujo interno" o desarrollo del personal y prever también el flujo de salida. Gracias, pues, a la técnica de la PRH se puede conseguir una gestión integrada del personal de manera que al contratar a una nueva persona no se atienda únicamente al puesto de trabajo que ha de ocupar inmediatamente sino al conjunto de oportunidades que le puede ofrecer la Empresa a lo largo del tiempo, cuando se vaya desarrollando su potencial latente y, de forma parecida, las actividades de formación no se proyectarán sin tener en cuenta la situación del flujo interno por lo que se refiere a la política de promociones o a los planes de sucesión. Esta forma de gestionar los RH permite conseguir un grado de racionalidad y objetividad en las decisiones, que explica que no sólo se interesen por su aplicación los propietarios del capital, por la mejora de rentabilidad que puede suponer, sino también los trabajadores por cuenta ajena por la transparencia que implica, al mismo tiempo que elimina incertidumbres sobre las oportunidades que le ofrece la Empresa para su futuro profesional.

El proceso planificador termina con la fase de la valoración y control de resultados, que obliga a mantener una actitud de alerta constante para ir corrigiendo desviaciones y adaptándose a las nuevas circunstancias de un entorno en continuo cambio. Tampoco se puede hablar de planificación auténtica si falta

esta crítica permanente que garantiza la eficacia del sistema y obliga a proceder con realismo. Como es lógico el SIP tiene aquí un papel muy significativo por lo que será obligado más adelante detenernos con más detalle en la exposición del contenido de esta fase.

3. RELEVANCIA DE LA INFORMACION EN CADA FASE DEL PROCESO

Descritos ya los elementos esenciales que definen la autenticidad de una planificación, vamos a ver el apoyo que proporciona a cada una de estas fases disponer de los datos que puede facilitar un adecuado sistema de información pero antes por razones de operatividad y realismo conviene hacer una advertencia previa.

Hemos insistido en que si no hay objetivos, previsión, implementación estratégica y control no se puede hablar de "planificación", pero cada una de estas fases puede realizarse con diferentes grados de sofisticación. Todos los que tienen experiencias planificadoras insisten en la necesidad de ser realistas en la aplicación de estas técnicas. Sería contraproducente pedir a una Empresa que no ha practicado la planificación en general o más concretamente la PRH, que desde el primer momento intentara realizar cada una de las fases enumeradas con toda la perfección que vamos a intentar exponer. El gradualismo es la forma más recomendable de iniciar este proceso, lo cual no supone que se renuncie a ninguna de las fases consideradas como fundamentales, sino que se vaya implementando de acuerdo con las posibilidades actuales.

Esto es especialmente importante por lo que se refiere a las informaciones que se han de utilizar en cada fase. La información es uno de los factores de coste más importantes de la planificación y, por eso, se ha de ir graduando según el rendimiento que se quiera obtener. La única advertencia, que conviene dejar muy clara, es que de una planificación implementada imperfectamente, por razón de las limitaciones en la información, no se pueden esperar los mismos resultados que de una planificación más completa. Esto es importante tenerlo en cuenta para evitar la frustración que puede suponer haberse forjado expectativas utópicas por no tener en cuenta las limitaciones impuestas por la situación real de cada Empresa.

3.1. La Información en el análisis de situación.

La finalidad de la fase, ANALISIS DE SITUACION, con la que hemos dicho se inicia el proceso de PRH, es ver, si la Empresa utiliza de forma óptima los RH disponibles en la actualidad. Para ello se ha de hacer una análisis del Entorno externo y se ha de comprobar si lo mismo a nivel individual que colectivo el empleo que se hace de los RH corresponde a los objetivos empresariales.

El análisis del Entorno externo, que interesa para la PRH, tiene como objeto el mercado de trabajo. Interesan, por tanto, algunos datos muy concretos como la evolución demográfica, la tasa de actividad, los flujos de alumnos que salen del sistema educativo con distintas cualificaciones, la tasa de paro, el índice de precios al consumo, los resultados de los convenios colectivos negociados recientemente, etc. Estas informaciones pueden ser tratadas sin ninguna dificultad por un SIP normal.

Pero además de estos datos cuantitativos para conocer el Entorno necesitaríamos también informaciones cualitativas sobre cambios socioculturales, legislación laboral, tendencias y estructuras de poder entre las distintas corrientes sindicales y, por supuesto, los aspectos más relevantes de la coyuntura económica. Como este tipo de informaciones no se puede adquirir ni elaborar aisladamente, porque es el resultado de la interacción de muchos factores, que trascienden el área específica de la gestión de los RH, se puede admitir que tales informaciones no se han de elaborar necesariamente en el sistema de información del Departamento de Personal.

Los RH disponibles actualmente en la Empresa a nivel individual estarán registrados en un inventario, en el que habrá una serie de datos cuantitativos como edad, antigüedad, nivel salarial, etc. y otros en los que se codificarán aspectos cualitativos como el sexo, la formación, la categoría y, lo que ofrece la máxima complicación desde el punto del SIP: las características psicofísicas, habilidades, personalidad, capacidad de relación y todos los demás componentes del perfil de una persona que ha de desarrollar una actividad laboral en una Empresa.

A este inventario del potencial humano habrá que contraponer un inventario de puestos de trabajo, que en sus aspectos cualitativos ha de recoger para cada PT (puesto de trabajo) unas exigencias, que se puedan cotejar en paralelo al perfil laboral recogido en el inventario de las personas. De esta forma, podremos realizar el análisis de situación a nivel individual, comprobando si en la actualidad los PT de la Empresa están adecuadamente cubiertos, o si hay capacidades mal utilizadas, porque los operarios exceden el nivel de exigencias del PT, o se está pidiendo un esfuerzo excesivo a la persona que ocupa un determinado PT porque las exigencias de éste son muy superiores al perfil de la persona que lo desempeña.

La necesidad de información para poder comparar los perfiles de las exigencias de los PT con los de las personas, tiene importancia no sólo para el análisis de situación a nivel individual, es decir puesto por puesto y persona por persona, sino también para la realización del Plan parcial de Asignación. Los planes de asignación de RH, están muy relacionados con la planificación del flujo externo, a la que nos hemos de referir más adelante, pues tienen como finalidad optimizar la ocupación, eligiendo los candidatos o distribuyendo el personal que ya forma parte de la Empresa, de manera que se consiga la mejor adecuación entre las exigencias del PT y las cualidades de la persona que lo ocupará.

Hay varios sistemas para conseguir optimizar el coeficiente de adecuación de la persona al PT, e incluso se dispone de técnicas matemáticas que nos permiten llegar a un resultado preciso, pero en todas ellas hay un elemento común que es precisamente determinar las exigencias más relevantes, que tiene un PT para que se pueda desempeñar satisfactoriamente, y estudiar los distintos candidatos para descubrir el grado en que cada uno posee esas cualidades. Al experto en PRH le interesa conocer las técnicas disponibles para realizar la fase del Análisis de situación a que nos estamos refiriendo, a los Psicólogos y analistas de los PT les corresponde la compleja tarea de elaborar tests y métodos de observación que permitan los correspondientes estudios de perfiles y los responsables del SIP tendrán que estudiar la manera de elaborar los bancos de datos oportunos y los programas para calcular los coeficientes de adecuación.

El estudio del activo humano disponible en una Empresa a nivel colectivo tiene como objeto fundamental comprobar si los puestos de trabajo y las personas que los desempeñan forman un conjunto adecuado para realizar los objetivos

empresariales. Se trata, por lo tanto, del análisis de la estructura organizativa, también en su doble aspecto cuantitativo y cualitativo.

Para el análisis cuantitativo se suele utilizar en estos estudios la llamada matriz de ocupación, con la que se comprueba si la distribución del personal por departamentos y categorías es la adecuada para los objetivos de la Empresa. Es lógico que si una Empresa está en una fase expansiva y trata de conquistar nuevos mercados tenga un Departamento de Marketing mejor dotado por las cualificaciones e incluso por el número de operarios que otra Empresa que quiera innovar sus sistemas de producción o sus productos y, por eso, tenga un Departamento de Investigación y Desarrollo muy bien dotado o un equipo de técnicos muy selecto en el área de Producción.

Es también muy útil para la planificación la visión de la plantilla, o de un departamento o sector determinado, que nos da la llamada pirámide de edades. Para la contratación de nuevo personal o en el caso de reducciones de plantilla es importante conocer si determinados tramos intermedios ofrecen irregularidades por defecto o por exceso y si hay una base excesivamente ancha o estrecha y si predomina el personal de una determinada categoría o profesión en una edad precisa porque estos picos o valles se pueden corregir con las políticas de contrataciones o despidos, evitándose los problemas que plantearían para los planes de promociones y desarrollo del personal.

También interesa para el análisis cuantitativo de la plantilla el estudio de la antigüedad para el conjunto del personal o para grupos determinados, ya sean sectores o departamentos, el personal masculino y femenino o determinadas profesiones, tramos de edades o grupos de referencia como personal cualificado o no cualificado, emigrantes o nacidos en la propia localidad, porque ésto nos permitirá calcular coeficientes de rotación, que necesitaremos al hacer previsiones sobre la oferta.

En el aspecto cualitativo hemos de analizar si el tipo de estructura organizativa que tiene nuestra Empresa es el más adecuado para sus objetivos actuales. En líneas muy generales se trataría de ver si la estructura vigente, ya sea de tipo centralizado, divisional, matricial o de holding resuelve los problemas de centralización o descentralización, especialización, coordinación y comunicación, que serán diferentes si la estrategia empresarial se

orienta hacia la ampliación de productos y mercados, pretende ampliar la autonomía de los negocios que tienen una cierta entidad o busca la consolidación de grandes unidades operativas.

La valoración de las situaciones descritas con estos instrumentos no se puede realizar recurriendo a teorías normativas, porque no existen ni en el área de la organización ni en la de la gestión y dirección de RH. En la práctica lo aconsejable es que una Empresa compare su situación presente con la de otras épocas y trate de encontrar una justificación racional a los cambios observados. También es útil comparar con otras Empresas semejantes en cuanto a la actividad y dimensión, para sentirse obligado a justificar las diferencias. En las aplicaciones de este método, que se utiliza con mucha frecuencia en la economía de la empresa, conviene insistir en que de las diferencias entre las empresas no se puede inferir que es mejor o peor la situación propia o la ajena sino, como hemos indicado, para hacernos reflexionar sobre los motivos de nuestra singularidad, evitando, por tanto, hechos consumados que pueden carecer de toda racionalidad.

A pesar de todas las objeciones, que fundadamente pueden proponerse contra ello, concluimos que el criterio más decisivo para juzgar el acierto en la gestión de los RH de una Empresa, es el grado en el que se realizan sus objetivos, si los tiene definidos o la rentabilidad económica en caso contrario. Evidentemente unos buenos resultados nos indican que, por lo menos, la situación de los RH nos ha sido un impedimento para su realización. Si ello ha sido "a pesar de la gestión de los RH" y si, por tanto, se podrían mejorar con una mejor gestión, es un tema que se ha de estudiar con más detenimiento, cuando en la fase del control se exponga el conjunto de indicadores económicos que nos permiten valorar la política de personal de una Empresa.

3.2. La Información para hacer previsiones.

En la fase de previsión distinguimos también técnicas cuantitativas, que lógicamente no se pueden aplicar sin el apoyo de un SIP, y apreciaciones cualitativas, que no requieren una fase informativa tan precisa.

Para la previsión de la oferta de mano de obra, es decir, la situación previsible de la plantilla actual en el horizonte de la planificación, dentro de 3/5 o los años que sean, la información cuantitativa que nos puede facilitar el SIP,

es decisiva. Por una parte, hay que contar con las bajas ciertas, que se darán por jubilación según la pirámide de edades. Para las bajas imprevistas se recurrirá a la experiencia de años anteriores mediante coeficientes como los de rotación, jubilaciones anticipadas, accidentes, etc., o con cálculos probabilísticos más complejos como las cadenas de Markov. La precisión con que se podrán hacer estas previsiones dependerá del detalle con que se elaboren los bancos de datos: se puede calcular, por ejemplo, una tasa de rotación global o tasas diferentes para los diversos grupos, como indicamos al hablar de los datos sobre antigüedad, y en este caso, al aplicar las tasas específicas al correspondiente grupo, el resultado es lógicamente más exacto.

La previsión cualitativa de la oferta es imprescindible, aunque se considere como complementaria, porque en las decisiones de permanecer o dejar la Empresa entran muchos factores que sólo se pueden apreciar por los mandos, que están en continua comunicación con los operarios y conocen sus aspiraciones, su identificación con la Empresa, sus relaciones con los compañeros y, para resumir : los elementos subjetivos que condicionan la continuidad en un determinado lugar de trabajo. Es claro que aquí la información formalizada, que facilita el SIP, tiene mucha menor aplicación.

Como es lógico la previsión de los puestos de trabajo que va a tener la Empresa para realizar los objetivos fijados para dentro de 3, 5 o 10 años, es decir la previsión de la demanda, es mucho más compleja y problemática.

En primer lugar, como el número de variables que pueden incidir sobre los puestos de trabajo aumenta con el transcurso del tiempo, se distinguen los métodos de previsión que se han de aplicar cuando se trata de un plazo corto, períodos de un año, o el medio y largo plazo.

También es importante distinguir, para la selección de las técnicas de previsión, si se trata del personal que directamente interviene en el proceso productivo, porque lógicamente habrá cierta relación entre los volúmenes de producción y los PT que han de ser cubiertos para conseguirlos, y el personal que interviene de un modo más indirecto y, por eso, su necesidad es menos imperiosa y está condicionada por criterios organizativos que admiten mayor flexibilidad.

No viene al caso, para los fines de esta exposición, entrar en más detalles sobre la conveniencia de que haya previsiones descentralizadas y centralizadas o pretender cierta exhaustividad al enumerar los diferentes métodos de previsión. Nos referiremos a algunos casos más significativos, que nos ayuden a ilustrar la importancia que tiene el SIP en esta fase de la planificación.

Para las previsiones sobre las necesidades de mano de obra directa de una Empresa a corto plazo, el método cuantitativo más empleado es el que se basa en el estudio de los tiempos y se corresponde, por lo tanto, con las técnicas de racionalización y los análisis de productividad. A partir de los programas de producción, que tiene la Empresa, y conociendo el tiempo standard que requiere la producción de una unidad, podemos calcular el número de operarios directos, dada una jornada normal de trabajo y aplicando los coeficientes correctivos, que se consideren oportunos.

Las informaciones requeridas en este caso nos las facilita el Departamento de Ventas, volumen previsto de ventas de un determinado producto, y los responsables de racionalización, que pueden tener las tablas con sus medidas en el banco de datos del SIP, o en registros propios o en los del Departamento de Producción. Lo importante es que utilizamos datos cuantitativos, basados en experiencias pasadas.

La creciente autonomía de la producción mecanizada va relegando el método descrito a trabajos burocráticos y el cálculo de los PT que han de ser cubiertos para un determinado volumen de producción, se calcula en función de las horas en que estará trabajando la instalación mecánica y los operarios que la han de atender. Es un planteamiento parecido al anterior, pero en el que no se requiere la medida del tiempo del trabajo humano, sino las necesidades de atención en virtud de las exigencias técnicas de las instalaciones.

En programas de producción muy variados y complejos puede ser más operativo utilizar una magnitud referencial expresada en unidades monetarias, valor añadido, cifra de ventas, etc. como se suele hacer en los cálculos de productividad a pesar de la inexactitud que comportan como medidas de la eficiencia humana.

Si en el corto plazo la demanda de RH prácticamente depende de una sola variable : el volumen de producción, en el medio y largo plazo son muchas las variables que modifican la necesidad de operarios en cantidad y en calidad para unos determinados objetivos empresariales : cambios tecnológicos, tendencias de la demanda, disponibilidad de recursos productivos, modificaciones en la jornada de trabajo, regulaciones jurídicas, etc., etc.

Para resolver estos problemas se nos ofrecen varios métodos cuantitativos que sacrifican la precisión requerida en el corto plazo para ayudar a construir los escenarios del futuro.

Con la extrapolación de la serie temporal de la plantilla, del conjunto de toda la Empresa o de un grupo determinado de operarios, suponemos que los cambios que se han producido en el pasado han sido el resultado de la acción de múltiples causas que se interaccionaron entre sí, influyendo más unas que otras en diversos momentos, y que también seguirán con procesos parecidos en el futuro. Para la aplicación de este método sólo pediremos al SIP información sobre el número de personas que componía la plantilla del grupo considerado, en cada uno de los periodos en que hemos dividido el tiempo pasado.

Los métodos de correlación y regresión son también los más usados en la PRH, lo mismo que ocurre en las previsiones de las otras áreas funcionales de la Empresa. En este caso no se procede a ciegas, como en el método de la extrapolación temporal, porque se trata de encontrar la variable o variables que más influyen en el cambio de las necesidades de personal, pero por eso puede resultar bastante más laborioso y de alto coste. Además de la información sobre la plantilla, que necesitábamos también en el método de extrapolación, tenemos que conocer la evolución periodizada, en paralelo con la de la plantilla, de las variables que pueden tener una correlación significativa con el personal como volumen de producción, cifra de venta, volumen de inversiones, beneficios, etc. para establecer las funciones de regresión, simple o múltiple, que nos permitan predecir las necesidades que tendremos de RH para las decisiones que tengamos sobre los objetivos empresariales.

Las previsiones sobre las variables independientes serán facilitadas, por tanto, por la dirección de la Empresa. Al SIP le corresponde calcular las funciones de

regresión en base a los datos del pasado y con ellas calcular las necesidades de personal, que se derivan de los valores futuros de las variables determinantes.

El grado de máxima sofisticación de los métodos cuantitativos corresponde a los modelos econométricos, que se llaman también modelos de optimización o normativos, porque, dadas unas determinadas restricciones, podemos calcular y hacer simulaciones sobre la composición de la plantilla. Desde el punto de vista de la información no varía mucho de la que se necesita para las funciones de regresión que son un elemento importante de cálculo para la elaboración de estos modelos. Como todavía, salvo raras excepciones, estos modelos están en un estadio de investigación académica, no consideramos necesario prestarles más atención.

Los métodos cuantitativos se complementan, lo mismo en las previsiones a corto que en las de medio y largo plazo, con otros métodos cualitativos, que van desde el estudio de los PT que hay en una organización y por razón de los objetivos empresariales, se consideran que se deben modificar para ser más eficientes, hasta el llamado método Delphi, que recoge de un modo sistemático las opiniones de los expertos y las criba adecuadamente para conseguir una mayor consistencia en sus resultados. Por la naturaleza de estos métodos, la información formalizada no tiene aquí tanta importancia y, por tanto, no afectan tan directamente a nuestro tema. Esto, sin embargo, no se ha de entender como si por su imprecisión y subjetivismo fueran métodos poco útiles, pues la praxis demuestra que se complementan mutuamente los métodos cuantitativos y cualitativos.

3.3. La Información para la Política de Personal.

Para la elaboración de los planes parciales en la fase de implementación de las estrategias, la cuantificación es fundamental lo mismo para precisar los objetivos que para controlar el éxito de las técnicas aplicadas.

Por lo que se refiere a la gestión del flujo externo o la planificación del reclutamiento hay que partir de que se trata de disponer del tiempo necesario, para optimizar la adecuación de la persona al PT con el mínimo coste. Se trata, por tanto, de dos magnitudes mensurables como el tiempo y el coste, que permitirán formular objetivos tan operativos como "reducir en x pesetas los costes de adquisición por persona contratada " o "mejorar en un porcentaje z la relación de admitidos sobre los candidatos presentados", etc.

El contenido del Plan consistirá en establecer las técnicas de acceso a los candidatos, y las de selección y contratación, en función de los puestos que hay que cubrir y del tiempo que requiere su implementación, de manera que se cumplan fielmente los plazos previstos. Tenemos, pues, nuevas demandas de información porque hemos de conocer por experiencias pasadas cuáles son las técnicas más eficaces según el tipo de personas que se necesitan y cuánto tiempo se requiere para su aplicación. Según los resultados de estos cálculos podremos valorar el éxito de una determinada actuación con indicadores como "número de anuncios por persona contratada", "número de candidatos entrevistados por persona admitida", "permanencia en la Empresa de las personas seleccionadas con determinada técnica", "coste de reclutamiento por cada contratación", etc.

La planificación del desarrollo o gestión del flujo interno tiene como finalidad aprovechar el potencial humano adecuando las necesidades de la Empresa y las expectativas individuales de su personal. El proceso es mucho más complejo que el del reclutamiento externo porque hay que atender a aspectos psicoemocionales, que pueden tener efectos fulminantes sobre la motivación laboral, también porque se requieren procesos formativos a veces difíciles de encajar en el calendario del operario en cuestión y, sobre todo, porque no siempre resultará fácil armonizar las necesidades de la Empresa con los intereses individuales.

Para este tipo de decisiones que pueden tener su origen, entre otras razones, en el reconocimiento de que una persona debe ser promocionada o en la necesidad de preparar un sustituto para un puesto clave que va a quedar vacante o por la necesidad de preparar futuros mandos, las informaciones básicas que se necesitan son las ya citadas al hablar del análisis de situación : exigencias presentes o futuras de los puestos de trabajo y potencial de los operarios y sus expectativas. Los indicadores para el control son más de tipo subjetivo como la apreciación del éxito de la persona promocionada en su nuevo PT y el clima laboral del grupo de referencia. Con reservas pueden tomarse como indicadores "objetivos" las tasas de rotación, absentismo, los resultados económicos del servicio o sección, etc. Cuando hablemos más adelante de la Contabilidad de RH, tendremos oportunidad de mencionar otros posibles criterios de valoración.

Los planes para reducir plantilla o la gestión del flujo de salida tienen como finalidad eliminar los excedentes de personal, armonizando los intereses de los

trabajadores y las necesidades de flexibilidad de las empresas. Como se conciben de una forma mucho más amplia que lo que podría ser una actitud reactiva ante el hecho inevitable, la información juega aquí un papel muy importante porque se trata de anticiparse a los acontecimientos para explorar cualquier alternativa que pueda evitar llegar al despido.

Las informaciones que se requieren, para este tipo de política, no son, sin embargo, distintas de las que ya han sido enumeradas como exigencias de otras aplicaciones pues se reducen a la situación del mercado, o al análisis del entorno económico, y al estudio de las características de la plantilla : inventario del personal, pirámide de edades, tablas de antigüedad, tasas de rotación y absentismo, y al estudio de la relación coste/beneficio de las distintas técnicas de acomodación : cuantitativa, temporal o en intensidad, o de otras posibles alternativas.

III. LA INFORMACION EN LA EVALUACION DE RESULTADOS

La última fase del proceso de planificación es un feedback por el que evaluamos los resultados de las acciones emprendidas y controlamos el acierto de la gestión del factor trabajo.

Como criterios de valoración hemos de utilizar, en primer lugar, los objetivos empresariales y los específicos de la gestión de personal. Junto a ellos, por tratarse de empresas, que son por su naturaleza instituciones económicas, hemos de tener unos indicadores económicos generales, que nos han de servir para conocer si nuestros gastos de personal reflejan el valor que damos a este recurso: para lo cual nos puede servir el nivel de retribuciones representado por el coste por persona, la efectividad de estos costes, medida a través de la productividad y de la economicidad y su estructura en la que contraponemos los gastos corrientes a los de inversión y, dentro de los primeros, distinguimos entre los gastos directos que son los ingresos inmediatos de los operarios y los indirectos.

El capítulo económico ha de ser, sin duda alguna, una de las áreas más atendidas por el SIP, pero lo importante es que se posponga un planteamiento

marcadamente **administrativo** a una concepción más orientada a la **gestión empresarial**.

Como por razones de espacio no podemos desarrollar con la extensión requerida esta propuesta, nos vamos a limitar a ofrecer algunas líneas orientativas.

En la enumeración, que hemos hecho, de los planes parciales que constituyen la política de personal no hemos hablado de la **planificación de los costes**, que es, sin embargo, una practica bastante extendida incluso en Empresas que no practican otros tipos de planificación en el área de personal.

En la planificación de los gastos de personal nos parece importante distinguir entre los **gastos corrientes** y los **gastos de inversión**. Con esta distinción se trata de llamar la atención sobre el carácter de inversión que tienen los gastos que pretenden potenciar el activo humano como son los gastos de adquisición, de conservación y de desarrollo y formación y que han dado origen a lo que algunos autores llaman la **CONTABILIDAD DE LOS RECURSOS HUMANOS**.

Por gastos corrientes se entienden las retribuciones de cualquier tipo, las cotizaciones para la Seguridad Social y cualquier otro coste derivado del empleo del factor trabajo. Para hacer previsiones sobre la evolución de estos costes hay que distinguir de qué naturaleza es el determinante de sus cambios : legal, acuerdo de convenio o voluntario y su fundamentación : modificaciones en los niveles de retribuciones o de las cotizaciones, modificaciones en el número de personas o cantidad de trabajo sin alterar la estructura o modificaciones en la estructura con o sin cambio en cuanto al número de personas. Si se trata de modificaciones cuantitativas (número de personas o de horas de trabajo) o cualitativas (estructura de categorías) serán la consecuencia de las previsiones en el proceso de planificación y, por tanto, se conocerán de una forma suficientemente precisa para que aplicando valores standard se pueda calcular la evolución de los costes. En caso de que se deba a otras causas habrá que analizar la proporción en que afecta a los costes vigentes en la actualidad.

La **Contabilidad de los RH**, que en un principio pretendió revolucionar la concepción tradicional de los balances de las Empresas, en la actualidad se emplea mas bien como un instrumento de dirección, que sirve para diferenciar los



costes que tienen carácter de inversión y, por eso, deben ser cargados en diferentes ejercicios y amortizados y también porque con esta información se pueden elaborar ratios o baremos, que facilitan las decisiones de la política de personal.

Nos alejaría del contexto de esta colaboración entrar en la problemática sobre las diferentes teorías que se han planteado para explicar cómo se deben calcular los costes de los RH y cómo valorar sus rendimientos. Vamos, por eso, a mencionar rápidamente algunas de sus aplicaciones prácticas y a exponer las grandes líneas para su construcción.

Establecer en base a la experiencia los costes-tipo de las distintas categorías del personal de la Empresa, permite a la dirección decidir en casos concretos si interesa cubrir un PT con personal de fuera de la Empresa o formando a uno de la plantilla, de manera que se pueda mantener la estructura de los sueldos y los gastos de formación y de sustitución queden suficientemente compensados.

Los costes de asignación y conservación, es decir, los que originan las técnicas para conseguir la adecuación de la persona al PT y los que pueden evitar una rotación excesiva, con concesiones que superen con creces la pérdida de un operario valioso o actuando con una visión a largo plazo para evitar la descapitalización, que podrían suponer excesivas exigencias de rendimiento, son también un apoyo importante de la CRH, al justificar decisiones que serían difíciles de explicar si se careciera de las correspondientes informaciones.

Los costes de desarrollo y formación son otro capítulo muy importante de una buena CRH. No se trata sólo de precisar las distintas partidas de gasto que se han de tener en cuenta, hay que intentar conseguir la forma de financiación más adecuada según se trate de un simple adiestramiento para desempeñar mejor las funciones de un PT, que, por lo tanto, es un interés prevalentemente de la Empresa, o si se trata de mejorar el nivel general de la formación para poder realizar las expectativas profesionales, lo cual no interesará pagarlo a la empresa, al menos totalmente, si hay una oferta adecuada en el mercado o, finalmente, si es una formación específica en la que predomina también el interés de la Empresa, pero que también es beneficiosa para el operario que asegura su PT por la segmentación de mercado que esto supone, y la financiación podría ser compartida.

La forma práctica de disponer de estas informaciones se reduce lógicamente a establecer un sistema de cuentas, que pueden clasificarse en **funcionales** (costes de selección, reclutamiento, formación, conservación, etc), **sectoriales** para poder saber si se potencia especialmente el sector de producción, financiero, comercial, etc. y **personales**, para que haya constancia de lo que supone la formación de ciertas personas y lo que podría suponer su pérdida. Según los centros de coste que tenga establecidos la Empresa, se podrá pensar en la amortización de las inversiones que aparezcan en las cuentas funcionales o sectoriales o, al menos, la de los gastos registrados en las cuentas personales para apreciar lo que podrían ser inversiones fallidas, en caso de una baja inesperada, o decisiones económicamente improcedentes por no tener en cuenta la previsible duración del rendimiento del beneficiario de la inversión.

Terminamos así el recorrido que nos propusimos hacer por todas las fases del proceso de PRH, resaltando la naturaleza y la función de las informaciones que en cada momento nos interesaría tomar en consideración. Hemos querido exponer sin limitaciones todo un panorama, que sabemos es muy ambicioso y quizás utópico para la gran mayoría de las Empresas pero se trataba de ofrecer un menú, para que cada usuario escoja lo que más le interese. nicamente queremos hacer una última consideración antes de concluir y es que en ningún momento de nuestra exposición olvidamos que se trata de la gestión de seres humanos y, por eso, consideramos que toda esta información sólo será valiosa si se integra en un proceso de decisión que es mucho más complejo que lo que pueda salir de un ordenador al que se le han administrado todos los datos que exigen sus pertinentes programas.

**LA INFLUENCIA DEL FACTOR HUMANO
EN LOS SISTEMAS DE INFORMACION**

D. Clemente Rodríguez Navarro

Director de Recursos Humanos

GEC ALSTHOM

I. INTRODUCCION

Antes que ninguna otra cosa, creo que es obligatorio, o cuando menos decente, hacer una insólita confesión pública: yo no sé ni una palabra de informática. Aún debo hacer otra revelación más asombrosa: los señores que amablemente me han invitado a venir aquí !saben perfectamente que mi ignorancia en la materia es enciclopédica!

Por lo tanto, y a partir de este momento, creo que debo intentar explicar de qué voy a hablar durante los próximos minutos. Es decir: centremos la cuestión, porque, si no, podría ocurrirnos aquello de que "quien no sabe a donde va, seguramente terminará en otra parte".

Hay, creo yo, una primera lectura del título, bastante sencilla:

Qué papel juegan las personas en cualquier sistema de información?

hay, además, una segunda lectura, quizás más interesada y más particular, pero igualmente sencilla de formular:

Qué se espera de las Direcciones de Recursos Humanos en la formulación, implantación y desarrollo de los modernos sistemas de información?.

II. EL PAPEL DE LAS PERSONAS EN LOS SISTEMAS DE INFORMACION

1. DEFINIR LOS OBJETIVOS

Me permito, de nuevo, citar a Murphy: "Quien no sabe lo que quiere, seguramente terminará en otra parte". Y esta es sin duda la primera gran pregunta, pre-informática, desde luego, que debe plantearse cualquier tipo de organización, justo antes de llamar a una consultoría para encargar la formulación del plan informático

PARA QUE QUEREMOS UN SISTEMA DE INFORMACION?

A Vds. puede parecerles una pregunta obvia, pero háganla y verán qué contestaciones reciben. Les aseguro que de todas las posibles, por ejemplo:

- . Mejorar la imagen de la Compañía
- . Estar en línea con las empresas de vanguardia.
- . Mejorar la decoración.
- . Reducir la mano de obra improductiva.
- . Presentar mejor los datos al Consejo de Administración.
- . Impresionar al cliente.

y otra lista igualmente cierta y larga, sólo hay una verdaderamente importante, y ésa, posiblemente, no esté en la lista:

**DISPONER EN EL MAS BREVE PLAZO POSIBLE DE
LA INFORMACION NECESARIA PARA TOMAR DECI-
SIONES, Y SABER QUE CONSECUENCIAS TIENEN
ESTAS DECISIONES**

Pero deberemos tener siempre presente que saber qué información necesitamos es algo que no nos puede resolver la informática. Esto es algo que deben resolver los usuarios de la informática.

Saber qué necesitamos y cuándo es nada más y nada menos que saber qué tenemos que pedir a la informática. Correctamente pedido, es prácticamente seguro, que cualquier sistema de información moderno está en condiciones de facilitarlo.

Ignorar esta cuestión lleva seguramente, o a un despilfarro de recursos o a una inundación de datos superfluos (a veces a ambas cosas).

2. ALIMENTAR EL SISTEMA

Pero vamos a suponer que ya hemos definido correctamente qué esperamos de los sistemas de información.

A partir de ahí, y aunque también sea otra evidencia, debemos tener siempre presente que

MEJOR O PEOR TRATADO, EL SISTEMA SOLO FACILITA LA INFORMACION QUE RECIBE

Estamos en presencia de la más formidable herramienta auxiliar de la que jamás se haya dispuesto para mejorar los procesos de toma de decisiones, pero sigue siendo una herramienta.

Convencernos, pues, de que cuidar la constante y correcta alimentación de datos es mantener la herramienta en condiciones de uso, es una nueva faceta de la relación entre la persona y el sistema.

Curiosamente, por otra parte, la informática permite que nos aprovechemos de ella. Más aún: nuestra obligación es agotar hasta el límite sus posibilidades porque nos va a permitir un uso rentable del tiempo. Un uso alternativo del tiempo. El tiempo que se ahorra en la búsqueda del dato, puede utilizarse en el análisis del dato, y esto es un lujo. Por eso es tan importante tener primero bien definido exactamente qué, cuándo y cada cuánto tiempo queremos saber.

Y por último, es también papel humano, cuidar el sistema. En el doble sentido de mantenerlo vivo (cuántos errores en las decisiones se deben a un mal mantenimiento de una base de datos que ha generado la peligrosa impresión de

que la pantalla decía la verdad?) y adaptarlo y cambiarlo cuando la realidad sobre la que se sustente también ha cambiado.

III. EL PAPEL DE LAS DIRECCIONES DE RR. HH.

Quiero hablar ahora del doble papel de las DD.RR.HH. en la definición e implantación de un sistema informático.

1. USUARIO PRINCIPAL

En primer lugar, la D.RR.HH. es un usuario principal de la informática. Uno de los "cuatro grandes", al lado de la Dirección Económico-Financiera y de las Areas o Direcciones Comerciales e Industriales.

Y como tal usuario, nuestra primera obligación es saber explicarle a los informáticos qué queremos que nos resuelvan. Yo creo que dos cuestiones fundamentalmente : una gestión integral y una gestión integrada.

En el primer aspecto (la gestión integral), siempre espero que la Dirección de Sistemas me resuelva, al menor coste posible para la compañía, al menos las siguientes cuestiones :

- . El banco de datos de los aspirantes a ingresar.
- . El tratamiento de una buena parte de las pruebas de selección.
- . La administración de personal en su sentido clásico:
- . Nóminas y sus incidencias
- . Control de presencia
- . Expedientes del personal
- . Análisis de costes de la mano de obra.
- . Elaboración de estadísticas y simulación de modelos retributivos alternativos.
- . Gestión de la organización:

- Requerimientos de los puestos de trabajo.
 - Descripción de funciones
 - Organigramas
- . **Gestión de la formación en sus aspectos de**

- **Implantación.**
 - **Ejecución**
 - **Costes**
- . **Planes de carrera, sucesión y promoción.**

Las características que, a mi juicio, deben tener la herramienta informática a disposición de Recursos Humanos, se pueden enunciar en términos de paradoja:

- **Sofisticadamente sencilla**
- **Flexiblemente segura**
- **Confidencial pero no clandestina**

En el segundo aspecto (gestión integrada) siempre he pedido que el diseño aplicado esté integrado en el sistema general de la Compañía, y ello por dos motivos:

- 1° - Porque ello produce un elemental ahorro de costes (en su doble vertiente de tiempo y dinero). Es evidente que hay que ir no sólo al vertido automático de los costes de personal a la contabilidad, sino que allí donde exista contabilidad analítica, por ejemplo, la disponibilidad de los datos necesarios deberá distribuirse hasta donde sea conveniente.
- 2° - Porque en el tipo de cultura de empresa en el que yo creo, no hay compartimentos estancos y es bueno y es necesario y es imprescindible que con los lógicos controles y limitaciones en cuanto a confidencialidad de ciertas informaciones, cada área de la Empresa tenga disponible el tipo de datos de las demás que le sirvan para tener una idea clara de dónde está.

2. VENDER CULTURA

Por último, quisiera terminar hablando de algo por lo que siento especial predilección: por el papel de las Direcciones de RR.HH. en los procesos de cambios culturales internos.

- . La reducción de la burocracia, la empresa sin papeles, hasta la empresa sin oficinas son mitos del 2.000 conectados de una manera inequívoca con el mundo informático. Ahora bien: no se trata solamente de que la informática esté cambiando la cultura de las empresas (lo cual es cierto) sino que, al propio tiempo, el aprovechamiento de las virtualidades informáticas exige un cierto cambio previo de cultura de Empresa.
- . El papel de la D.RR.HH., en este terreno es doble:

El más sencillo es la organización y gestión de la parte del presupuesto de formación dedicado al aprendizaje de técnicas informáticas. En mi opinión, no reviste especiales dificultades, distintas de las que pueda plantear la organización de cualquier otra área de formación. En términos generales, conceptualmente, podemos considerarlo un fenómeno conocido.

El más complicado (y por otra parte el que a mí realmente me gusta) es el de convencer a la Empresa de qué es la informática, para qué vale, por qué hay que usarla y que todo cambio genera resistencias. En mi opinión hay que moverse, al menos, en tres direcciones:

- . En el terreno de lo que llamaría "formación atípica", todas aquellas técnicas de aprendizaje que versen, no tanto sobre los oficios en sí, sino sobre las formas y estilos de estar en la Empresa.
- . En el terreno de la organización, cuidando del correcto encuadramiento de las áreas informáticas en la estructura de la Empresa.
- . En el terreno de la comunicación, los mensajes sobre fines, medios, formas y objetos deben llegar hasta el último rincón de la Empresa.

**TECNICAS Y DISEÑO DE SISTEMAS
DE RECURSOS HUMANOS**

D. Klaus Tschira
Miembro del Comité Directivo de SAP
Madrid

I. VENTAJAS COMPETITIVAS, ORGANIZACION Y MANAGEMENT DE RECURSOS HUMANOS

Una cita como introducción:

"The search for competitive advantages is leading clients to look at effective human resources management and accurate strategic planning. These two fields are providing fresh opportunities for management consultancy along with information technology the major growth area in the 1980's." (Fuente: PRECEPTA Un oferente francés de estudios competitivos independiente en su artículo para un estudio sobre los consultores europeos).

La búsqueda hacia factores de éxito críticos

Hoy en día en la discusión sobre la estrategia de como dirigir una empresa, toma cada vez más importancia la identificación de factores de éxito críticos y la estimación de su influencia sobre el beneficio. Existe una amplia literatura con recomendaciones generales basado en estudios empíricos (por ejemplo, del Instituto "Strategic Planning"), o en consideraciones intuitivas. El futuro de los consultores de empresa se encuentra en la necesidad de orientaciones empresariales específicas.

Un KEF: La organización.

Una amplia aceptación, tanto por parte de la praxis, así como en la teoría, mantienen la tesis que los cambios hacia una organización con una estructura más plana y hacia una amplia delegación de responsabilidad son condiciones necesarias para conseguir y mantener las ventajas competitivas estratégicas.

Automatización e informatización

Esto no se debe a un conocimiento más profundo sobre mejores formas de organización, bajo las mismas condiciones, sino a un intento de utilizar más la moderna tecnología, y no como una simple automatización con el lema "rápido, barato y seguro". La automatización clásica se ocupa de la división del trabajo entre el hombre y la máquina, que normalmente aportaba una reducción de los puestos de trabajo. Hoy se espera de la regulación cualitativa de la división del trabajo entre los hombres una utilidad adicional. Dicho proceso de la creación y mantenimiento del trabajo satisfacen viejas y quizás también más amplias pretensiones del trabajador, y a la vez espera el empresario una mayor competitividad. Aquí juega un papel fundamental la calidad en la elaboración de la información.

Ventajas competitivas a través de la tecnología de la información

Cómo nos puede ayudar la tecnología de la información a conseguir y conservar ventajas competitivas? Se puede decir que existen tres vías:

1. Reducción de costes a través de una automatización de los procesos.
2. Mejora en la flexibilidad estratégica a través de los sistemas de información, que nos proporciona una perspectiva global de la empresa.
3. Innovación de productos que se logrará a partir de la utilización de tecnologías de la información.

Con respecto al tema que estamos tratando hoy, sólo nos ocuparemos de los dos primeros puntos.

Automatización

- (1) Muchas veces el proceso de la automatización ha sido criticado. Un software específico para la empresa (así como una gran parte del software estandarizado) se introdujo para apoyar a un departamento en concreto. El objetivo era, sobre todo, realizar los procesos a través de una automatización de forma más rápida y con menores costes.

Pero las ventajas de una simple automatización no son para siempre.

- a) Es verdad que la reducción de costes aporta en un principio, una ventaja competitiva, pero una empresa no puede pensar que esa ventaja será de su propiedad siempre. Dado el gran avance y propagación de la tecnología estas ventajas competitivas se encuentran rápidamente al alcance de sus competidores.
- b) El esfuerzo para diseñar nuevos modelos de los procesos de trabajo tropiezan con los límites de actuación de los departamentos. Como consecuencia se ha convertido la base de datos convencional, que produjo en su día un freno a los costes, en una barrera para un cambio organizacional.
- c) De una adaptación de los procesos a través de sistemas de adaptación poco flexibles se ha derivado una esperanza negativa, es decir, debemos, o bien adaptar la organización a los software, o que a través de modificaciones en los software se debería adaptarlos a nuestra organización.

Sistemas de información integrados y una flexibilidad en la organización

- (2) La situación es totalmente distinta con un software integrado como es el caso del sistema SAP R/2. Se trata de un modelo de base de datos que engloba las áreas básicas de la empresa. Este modelo está orientado a las funciones elementales necesarias; y, por lo tanto, es, en general, válido para todas las empresas, lo que nos posibilita una estandarización, ya que sin ella estaría cerrada esta segunda vía para muchas empresas.

Las funciones básicas del software standarizado se pueden acoplar a los procesos específicos de cada empresa de diferentes maneras. A través de la integración se posee información allí donde se necesita. Al utilizar una empresa un sistema integral de intervención le proporciona libertad para organizarse conforme con los objetivos que persiga y, le permite hasta cambiar la forma de organización posteriormente, según como sea la situación competitiva.

Cambios de organización - una carga, una oportunidad o una necesidad estratégica?

En comparación con la primera vía, esta segunda vía (software integrado) aporta la oportunidad de ajustar continuamente la organización a los objetivos empresariales. Esta es, en última instancia, la causa de la alta aceptación de los sistemas integrados. Mientras que las soluciones parciales, o aisladas, proporcionan momentáneamente una ventaja de costes, los sistemas integrados no sólo la proporcionan en un primer momento, sino que si se utilizan inteligentemente aportarán constantemente una ventaja competitiva.

Hoy somos testigos de dos evoluciones diferentes. Por un lado, crecen los riesgos como consecuencia de un mayor número de competidores gracias a la disminución de las barreras en el comercio, con lo que se produce un crecimiento de la competencia; y, por otro lado, nacen nuevas posibilidades con la incorporación de nuevos mercados. Ante esta situación, son cada vez más las empresas que ven su ventaja competitiva en la capacidad de una organización que pueda adaptarse a las cambiantes situaciones competitivas.

La profesora de Harvard Shoshana Zuboff opina que: "Desarrollos técnicos sin una innovación en la organización se les denomina interrupción".

El desarrollo de la organización y de los trabajadores

Las empresas competitivas se encuentran ante la necesidad de organizar los cambios de su organización de una manera permanente y continua. Como ya se ha mencionado muchos de los cambios afectan a la división del trabajo. Los trabajadores tienen que ser capaces de utilizar la información existente. Tienen que estar motivados para actuar de acuerdo con los objetivos de la empresa y del

suyo propio. Se debe conseguir que muchos trabajadores se encuentren en la situación de ver que su aportación es importante para el éxito de su empresa.

Podemos ver que la evolución de la organización se encuentra en estrecho contacto con el desarrollo, formación y valoración del personal.

Se apoya debidamente el desarrollo de la organización?

Aquí se plantea la pregunta de si los medios tradicionales siguen siendo suficientes para la planificación y desarrollo de la organización para utilizar las ventajas competitivas que se derivan de una flexibilidad en la organización como consecuencia de la introducción de los sistemas integrados. En la mayoría de las empresas se obtendrá una respuesta negativa. Por qué?

- (1) Una encuesta reciente de Roger Gambart (Dow Chemical) entre 35 grandes empresas americanas de muestra que los actuales sistemas utilizados son diseñados e introducidos para operar exclusivamente en el departamento de personal. De ahí que se apoye fundamentalmente en funciones administrativas, para la liquidación de nóminas, o para funciones planificadoras específicas del personal (planificación de las necesidades del personal, la incorporación de personal). Los componentes pocas veces están integrados entre ellos y, por tanto, con más razón, con otros sistemas. Sus informaciones no están disponibles para los directivos en la línea. Por lo que no es adecuado para un desarrollo de la organización y un controlling del personal.
- (2) Los impulsos para un cambio en la organización vienen frecuentemente de la introducción de la logística en relación con la introducción del MRP2 o CIM. Los autores de estos conceptos son conscientes de las causas organizacionales y personales. (No cabe pensar únicamente en una reducción de los puestos de trabajo. Para el éxito del proyecto es necesario preparar a los trabajadores para su nuevo puesto de trabajo). A pesar de ésto la planificación del personal no se considera al mismo nivel que la planificación iterativa para inversiones, producción, costes, compras y ventas, sino en un segundo plano y sin profundizar más a fondo. El cambio de la organización se considera como si fuese una tarea de una sola vez, tarea que se realiza paralelamente; el departamento de personal debe superar las consecuencias

(los planes sociales, los programas de "crash" para una formación e incorporación de personal).

- (3) Desde hace tiempo existe un vacío en la literatura entre el management de recursos humanos y los otros ámbitos del management. Esto se puede remontar a la existencia de sistemas de valores distintos. Directivos de Recursos Humanos suelen hablar de "valores ideales" que la mayoría de las veces sólo vienen descritos de una manera cualitativa, mientras que su aportación al éxito empresarial se cuantifica en unidades monetarias, o por lo menos se intenta.

Necesidad de acción

Esta situación es ciertamente poco aceptable. Desde siempre el trabajo en el ámbito del personal, así como sus impulsos, no ha producido efectos o, estos han sido tardíos. Los límites entre el management de recursos humanos y el management general tropiezan con la separación de los propios sistemas de información. Las exigencias de confidencialidad de los datos personales puede conseguirse de manera distinta que con una mera separación rigurosa de los sistemas.

El sistema SAP RP - economía de recursos humanos en un sistema global integrado

Teniendo en cuenta las anteriores consideraciones se desarrolló el sistema SAP-RP como un sistema para la economía de recursos humanos y de sus ámbitos limítrofes. Tampoco SAP podía olvidarse de los aspectos administrativos y contables (estos ámbitos fueron los primeros en desarrollarse). Pero, al mismo tiempo se tuvieron en cuenta los aspectos financieros del personal, por un lado, como condición necesaria para las liquidaciones y, por otro lado, para la utilización integrada a la hora de elaborar datos en la liquidación de nóminas (RP) y en el seguimiento de los contratos (RM/PPS y RM/INST). Antes de realizar las múltiples funciones, conocidas tradicionalmente como planificación y controlling del personal, nos pareció oportuno apoyar, en un principio, la elaboración y desarrollo de estructuras de organización, en su sentido más amplio. El deseo de un cambio en la organización origina, como se ha visto, una importante necesidad de formación, y su introducción permite la nueva concepción de la división del trabajo, lo que aportará ventajas competitivas. Por eso es por lo que

fue necesario entrar en una segunda etapa, en la planificación y evaluación administrativa de los sistemas de formación y training.

II. DESARROLLO Y PLANIFICACION DE LA ORGANIZACION.

La dimensión de las prestaciones empresariales

Los componentes del desarrollo y planificación de la organización posibilitan una representación, descripción y valoración de la organización de la empresa y de sus estructuras. No sólo se tendrán en cuenta las representaciones tradicionales de la estructura directiva como, por ejemplo, los organigramas. El modelo de datos proporciona también un reparto de las funciones, una descripción de las trabajos a realizar (Job-Design), y la concreción de los puestos de trabajo, la ordenación de los puestos de trabajo, así como su integración en una unidad organizativa, entre otros aspectos adicionales.

La distinta información nos dirá en qué intervalos de tiempo se tendrán que llevar a cabo. De esta manera es posible una representación del desarrollo temporal de la organización. Modelos para distintos escenarios (posibles en el futuro) tienen cabida conjunta en el banco de datos; se les diferenciará bajo la denominación de "variante de planes". El "status de planificar" considera el estado de elaboración del plan de datos como definitivo y listo para ser presentado para su aprobación o rechazo.

Libre elección de la filosofía de la organización.

Un objetivo importante del sistema de información era la de no dirigir al posible usuario hacia una filosofía de la organización concreta.

Como ya se ha mencionado antes, la base de datos con el que la empresa realice sus necesidades operativas, tiene una validez más o menos universal. Por el contrario, el modelo de datos para la organización empresarial es, en gran medida, específico para cada empresa. Esto no se debe, como puede creerse, en

un principio a que es el resultado de la diferente evolución histórica y repercusión de las filosofías del management by La individualidad y flexibilidad de la organización empresarial es una fuente de la cual afloran las ventajas competitivas. En un alto grado de abstracción es posible llegar a modelos de datos con una aplicación universal.

El modelo de datos técnico

En el modelo de datos (especialmente en la planificación de personal) se forman estructuras a través de las variables y de la relación de dichas variables. Las variables, según cual sea su papel, estarán formadas por una serie de características. Las variables concretas se clasifican y de esta manera llegamos a una tipología de variables. Los tipología de variables, al igual que las clases de relaciones, se pueden representar en tablas. Asimismo se atribuye una serie de características y relación a cada característica. Finalmente se determinan una serie de variables y sus diferentes vínculos dentro de una senda de aplicación. Curiosamente la libertad se limita a las variables y a sus relaciones, mientras que las características necesarias determinan de una manera pragmática las variables de aplicación.

El sistema se suministra con un modelo predefinido, más o menos aceptado. Las empresas que posean una filosofía distinta pueden fácilmente complementar y acomodar el modelo predefinido a sus deseos sin pérdida de sus aplicaciones. Estas se refieren a la descripción de las estructuras, o a las características atribuidas a las variables.

Un banco de datos centralizado y Workstations gráficos descentralizados

El banco de datos para la planificación se dispone en un ordenador central y se trabajan allí las transacciones recibidas. Para una representación y una manipulación de las estructuras de organización se podrán transferir cantidades limitadas de datos a una terminal de gráficos, y de ahí, bajo unos códigos de accesos, trabajar gráficamente. Dichas terminales satisface las normas CUA.

En la pantalla de color las estructuras están claramente representadas. Los datos que se representan pueden escogerse libremente de entre los datos

transferidos, así como también se pueden producir sucesivas transferencias de datos que son reflejadas en distintas ventanas. Estructuras iguales o diferentes pueden ser representadas en diferentes ventanas al mismo tiempo. Asimismo, los datos y estructuras representadas pueden ser fácilmente modificados y complementados. Las distintas variaciones se verán representadas y transferidas al banco de datos central de la organización.

