
La planificació dels recursos humans com a eina estratègica

PID_00245973

Álvaro López Cabrales
Susana Pasamar
Ramón Valle Cabrera

Temps mínim de dedicació recomanat: 3 hores



Índex

Introducció.....	5
1. El procés estratègic.....	7
2. La planificació estratègica de recursos humans: què és, quines finalitats té i quins són els àmbits d'aplicació.....	12
2.1. Què és la planificació estratègica?	12
2.2. Quines finalitats té?	13
2.3. Àmbits d'aplicació de la planificació de recursos humans	14
3. Com desenvolupar la planificació dels recursos humans.....	17
3.1. La previsió de les necessitats i disponibilitats dels recursos humans	17
3.1.1. La determinació de les necessitats de recursos humans	17
3.1.2. La determinació de les disponibilitats de recursos humans	20
3.2. La planificació de l'evolució de la massa salarial	23
Activitats.....	31

Introducció

La planificació dels recursos humans és un dels processos fonamentals per a desenvolupar les estratègies organitzatives. Així, aquest mòdul es planteja com a objectiu desenvolupar conceptualment i metodològicament la planificació dels recursos humans com a procés per a implantar les estratègies de les organitzacions i, en concret, les dels recursos humans. L'estructura que se seguirà és la següent. En primer lloc, es farà una referència breu al procés estratègic com a marc en el qual s'enquadra la planificació dels recursos humans. Posteriorment, se n'abordarà el concepte, la utilitat que té per a les organitzacions, i els seus diferents àmbits d'aplicació. Després, es desenvoluparan en més detalls dos dels processos de planificació més rellevants en les organitzacions: la determinació de les necessitats i disponibilitats de persones en una organització i l'evolució de la massa salarial de l'organització. Finalment, es plantejaran algunes qüestions que conviden a utilitzar els conceptes que s'han desenvolupat en aquest tema. També es presentaran uns casos per resoldre i discutir.

Un aspecte que ens sembla rellevant assenyalar és que, si la informació que s'obté mitjançant la planificació és rellevant, no ho són menys les decisions a les quals aquesta pot donar lloc. La resposta a una situació no és necessàriament única, i en molts casos la decisió que es pren depèn de la sensibilitat o del posicionament de l'organització.

1. El procés estratègic

Encara hi ha moltes organitzacions que, a l'hora de prendre decisions en temes relacionats amb el desenvolupament dels negocis, no tenen en consideració aspectes interns tan rellevants com els recursos humans. Les decisions són formulades sense efectuar una anàlisi prèvia del grau en què estan suportades o no pels recursos humans que tenen i la manera en què aquests es gestionen. Es presta més atenció als aspectes financers, tangibles, mentre que l'anàlisi de les capacitats i competències de l'organització (intangibles), la seva preparació i disponibilitat en termes de recursos humans són en molts casos passats per alt o considerats de manera subalterna.

Les **estratègies** de les empreses són decisions que marquen el futur de l'organització, el camí dels negocis, allò que vol aconseguir-se i la manera com es pretén aconseguir. Les organitzacions, que actuen en mercats amb alts nivells d'incertesa, tracten d'aprofitar les **oportunitats** que es generen com a conseqüència dels desequilibris mitjançant la formulació d'estratègies, de pautes d'actuació, mitjançant les quals millorar la seva posició competitiva. Altres vegades, el que tracten és de fer front a les **amenaces** identificades dotant-se dels mitjans necessaris que els permetin afrontar-les amb les majors garanties possibles, sense que la seva competitivitat es vegi afectada. Tots dos casos –aprofitar les oportunitats i fer front a les amenaces– requereixen estratègies la formulació i desenvolupament o implantació de les quals han de tenir en consideració els recursos humans disponibles i necessaris. Tant l'estratègia que l'organització té dissenyada i prevista com la que realment aplica requereixen l'ajust i suport dels recursos humans.

Els recursos humans doten les organitzacions de les capacitats i competències necessàries per a aconseguir mantenir o millorar la posició competitiva en els mercats. Les empreses actuen davant els seus clients, proveïdors i competidors mitjançant els seus recursos humans. Per tant, és molt important que les organitzacions incorporin en el seu procés d'elaboració de les estratègies el component humà.

És a dir, que l'estratègia formulada per l'empresa, mitjançant la qual pretén aconseguir els objectius establerts, ha de ser fruit d'una **anàlisi externa** (evolució dels mercats, competidors, tecnologies, etc.) i d'una **anàlisi interna** (capacitats de l'organització, preparació tecnològica, coneixements i recursos humans disponibles). El desenvolupament rigorós d'aquestes etapes del procés de direcció estratègica és una condició necessària però no suficient per a l'èxit del negoci.

1) **Anàlisi externa.** La informació externa rellevant per a formular els objectius i l'estratègia haurà de centrar-se en aspectes relacionats tant amb el denominat **microambient**, és a dir, els factors externs directament relacionats amb l'activitat de l'organització, com amb el **macroambient**, tots els que afecten el conjunt de les organitzacions. Per exemple, caldrà parlar esment a l'evolució econòmica general i també a la del sector en particular, al mercat de treball però molt especialment a la situació de la part relativa que afecta els recursos humans específics que necessitem, ateses les característiques de la nostra activitat i els coneixements que aquesta requereix. Igualment, caldrà parlar esment als comportaments dels nostres competidors, proveïdors i clients (ambient específic) i a l'evolució de l'entorn polític, tecnològic, sindical o cultural (macroambient).

2) L'**anàlisi interna** ens ha de portar a conèixer en profunditat quina és l'**estructura de la nostra plantilla**, el **nivell de coneixement**, quin és el nostre **capital humà estratègic** i quin no ho és. El capital humà estratègic és el que es relaciona amb les competències nuclears i distintives (*core competencies*) de la nostra activitat. És a dir, està format per les persones difícils de substituir i de les quals l'organització té una dependència alta. A aquesta informació sobre les persones, caldria afegir, lògicament, la del **model de gestió** dels recursos humans que s'està aplicant i la relativa a **la situació i les característiques internes** de l'organització.

Del model de gestió dels recursos humans és necessari conèixer com són els processos d'incorporació d'efectius (reclutament i selecció), els processos de desenvolupament (formació i carreres) i de compensació, i el sistema retributiu de l'organització (avaluació i retribució). D'altra banda, a fi de completar la informació interna, s'haurà de manejar informació sobre la mateixa situació econòmica financera de l'organització, ja que això determina, per exemple, la capacitat de retribució, la posició competitiva i el nivell tecnològic, entre altres aspectes.

Com s'assenyalava abans, solament després del coneixement d'aquesta informació, s'estarà en condicions d'establir, amb els recursos i les capacitats que l'organització té o pot aconseguir, els seus **objectius** i les **estratègies** possibles, bé genèriques per al conjunt de l'organització, bé específiques per als recursos humans.

Exemples d'estratègies clàssiques que una organització pot activar són les de costos o defensives, les d'innovació o les d'expansió i penetració en nous mercats. S'entén que cadascuna requereix unes competències i característiques distintives en els seus recursos humans.

- Així, una estratègia d'innovació, és a dir, de millora de la posició competitiva mitjançant el llançament de nous productes al mercat, requerirà, en termes de recursos humans, una selecció cuidada de persones centrada en les competències que l'organització necessita, una formació cuidada ori-

Vegeu també

Els conceptes de capital humà estratègic i competències distintives es tracten en el mòdul «La contribució estratègica dels recursos humans» d'aquesta assignatura.

entada a aprofundir en els coneixements distintius de l'organització, potenciant l'aprenentatge d'exploració, uns sistemes d'avaluació i retribució que es vinculin al coneixement, els comportaments proactius i els resultats a mitjà i llarg terminis.

- Per contra, la gestió dels recursos humans en una organització amb estratègia de costos haurà de centrar la formació en la millora del que ja es coneix (aprenentatge d'exploració), a fi de reduir o eliminar ineficiències en els processos. Els sistemes d'avaluació i retribució es vincularan directament als resultats (curt i mitjà terminis), buscant la màxima eficiència. Cal entendre que, en aquests casos, el preu és un factor de competitivitat i, per tant, els marges de benefici són molt importants per a l'organització.

En definitiva, les estratègies genèriques de l'organització hauran d'estar ajustades i ser coherents amb les estratègies en l'àmbit de la gestió dels recursos humans, i entre els processos de recursos humans que defineixen la seva estratègia hi ha d'haver també coherència. El que s'està assenyalant és allò que en la literatura es coneix com a **ajust vertical i horitzontal**.

Els objectius i l'estratègia de recursos humans han d'estar ajustats a l'**estratègia genèrica** que té formulada l'organització (ajust vertical). A la vegada, l'orientació dels diferents processos de gestió i la seva formulació han de **ser coherents l'una amb l'altra** i formar un sistema (ajust horitzontal).

Per exemple, no seria entenedor que el sistema de remuneració no fos congruent amb el disseny del sistema d'avaluació del rendiment, o que el procés de desenvolupament de les persones no rebés el suport de l'orientació donada a la formació o dels criteris de promoció en l'organització.

En aquest context, els **objectius** que les empreses poden plantejar-se en l'**àmbit de la gestió dels recursos humans** (i que, com acabem d'assenyalar, hauran de ser congruents amb els establerts en l'àmbit general de l'organització) són: el d'**integració** de les persones en el projecte de l'empresa, la **innovació** com a eina de competitivitat i la **flexibilitat** en els seus diferents àmbits (salarial, contractual i funcional).

Les **estratègies en recursos humans** que una empresa pot formular, considerant els objectius i les estratègies per a l'organització, estaran relacionades amb les principals funcions de l'àrea.

1) Estratègies vinculades amb la **incorporació d'efectius**. Les opcions d'una organització per a cobrir les necessitats de recursos humans inclouen la de recórrer al mercat intern (és a dir, a la pròpia organització que ofereix aquests llocs al seu personal) o, per contra, acudir al mercat extern buscant un nou capital humà. Sabem que els efectes interns d'una o altra estratègia són diferents, ja que, per exemple, mentre que la primera genera expectatives en el personal, la segona les frustra. D'altra banda, mentre que la primera no incorpora nou coneixement, la segona incorpora persones amb coneixements i competències que l'empresa necessitarà per al futur, amb la qual cosa s'eviten costos de formació.

També caldria plantejar-se que l'estratègia genèrica requerís o plantegés la necessitat de **reducció de personal**. La manera com es respon a aquesta exigència pot diferir d'una organització a una altra, recorrent als acomiadaments o a engagar processos d'*outplacement* o recol·locació. Els efectes dels uns i els altres són també molt diferents.

2) Estratègies vinculades a la **formació** que l'organització ha de donar als seus empleats. En aquest cas, es plantegen dues opcions extremes: la formació especialitzada enfront de la formació polivalent. Els efectes de l'una o l'altra són diferents. La decisió de quina adoptar i on aplicar-la dependrà de l'estratègia de l'organització i de l'àrea funcional corresponent. No és el mateix dissenyar programes de formació que fomentin la innovació que programes orientats cap a la cerca de l'eficiència. L'error en el tipus de formació impartida, en els coneixements o les competències adquirides, pot tenir efectes importants en el desenvolupament de l'estratègia i la consecució dels objectius de l'organització.

3) Estratègies d'**avaluació** de les persones. El disseny dels processos d'avaluació pot estar orientat a dues grans línies, la dels comportaments i la dels resultats. Ambdues no són necessàriament incompatibles, però no sempre és possible combinar-les. Dins de cadascuna caben, al seu torn, diferents alternatives o opcions. Per exemple: Quin tipus de resultats avaluarem: a curt, mitjà o llarg termini? Les avaluacions seran individuals, de grup o ambdues? Quin tipus de comportaments valorarem positivament: els de col·laboració, esforç, iniciativa, etc.? Aquests comportaments poden identificar-se i avaluar-se? Les respostes a aquestes preguntes diferiran segons els plantejaments de l'organització, els seus objectius i estratègies.

4) Estratègies en l'àmbit de la **retribució**. Algunes de les preguntes que l'organització ha de formular-se són les següents: Quina estratègia retributiva seguim? Quin disseny del sistema retributiu fem? Quins nivells retributius oferim? Paguem com la mitjana del sector o com la mitjana de les empreses de la grandària de la meva? L'organització també pot plantejar-se ser capdavantera en el mercat en matèria retributiva. Novament, la resposta a les preguntes que s'assenyalen i a moltes altres possibles estan vinculades a l'estratègia de l'empresa seleccionada per a competir.

Vegeu també

Per a aprofundir en aquest tipus de decisions vinculades amb la incorporació d'efectius, vegeu el subapartat 2.2. «El model d'anàlisi de capital humà de Lepak i Snell», del mòdul «Recursos humans i gestió del coneixement» d'aquesta assignatura.

Vegeu també

Per a comprendre la diferència entre la formació especialitzada i la polivalent, vegeu el subapartat 1.1. «Dimensions del capital humà: especialista i generalista», del mòdul «Recursos humans i gestió del coneixement» d'aquesta assignatura.

Un exemple clàssic, que recull tot el que s'ha assenyalat, seria el que formulen Milers i Snow per a les seves estratègies defensives i prospectives, que es mostra en la taula 1.

Taula 1. Model de Milers i Snow per a les decisions de recursos humans en funció de l'estratègia de l'empresa

Estratègia defensiva	
Característiques de l'estratègia	Característiques de la gestió dels recursos humans
<ul style="list-style-type: none"> • Nombre de productes limitat • Àrees d'actuació reduïda • Respostes a les actuacions dels competidors • Cerca d'oportunitats • Ambient amb certa estabilitat 	<ul style="list-style-type: none"> • Orientació interna • Orientació envers el curt termini • Personal expert • Cerca de l'eficiència • Orientació envers la tasca • Recursos humans clau: producció i finances
Estratègia exploradora	
Característiques de l'estratègia	Característiques de la gestió dels recursos humans
<ul style="list-style-type: none"> • Cerca contínua de noves oportunitats • Generadora de canvis i incertesa • Ús de múltiples tecnologies • Innovació en productes o processos 	<ul style="list-style-type: none"> • Orientació al mitjà i llarg terminis • Alt potencial de creixement • Capacitat creativa • Orientació externa • Recursos humans clau: R+D i màrqueting

Una vegada definides les estratègies en els diferents àmbits (general de l'empresa i recursos humans), el pas següent és el de la seva implantació. Per a això, el procés de direcció estratègica estableix com a etapa següent la **planificació** de les activitats necessàries per a desenvolupar l'estratègia. El desenvolupament d'aquesta etapa de planificació és el que ocuparan els apartats següents d'aquest mòdul.

2. La planificació estratègica de recursos humans: què és, quines finalitats té i quins són els àmbits d'aplicació

Una pregunta que sorgeix amb freqüència és sobre la possibilitat de fer planificació en un àrea com la dels recursos humans i si es disposa d'eines per a fer-ho. La resposta a la pregunta és que «sí», que **no solament es pot, sinó que és completament necessari**. En aquest apartat es presenta què s'entén per planificació de recursos humans, què s'aconsegueix amb ella i en quins aspectes de les responsabilitats que tenen els responsables de recursos humans pot aplicar-se.

2.1. Què és la planificació estratègica?

Tenint en consideració els objectius de l'empresa i les estratègies formulades per donar consecució a aquests objectius, la **planificació** marca les diferents accions que s'han de desenvolupar en un determinat horitzó temporal avaluant el grau en què aquestes actuacions ens condueixen cap als objectius establerts. Per exemple, si el meu objectiu és incrementar la quota de mercat en 10% en els propers cinc anys i l'estratègia que volem seguir és la d'entrar en nous mercats internacionals amb nous productes, quines accions són les que haig d'emprendre cada any en l'organització, en cadascuna de les seves àrees, i com fecta això des de la perspectiva dels recursos humans?

La planificació, per tant, tradueix els objectius i les estratègies de l'organització en requeriments en l'àmbit dels recursos humans. Dit d'una altra manera, per a planificar els recursos humans necessito prendre en consideració els **objectius de l'organització** globals i desglossats per àrees funcionals, a fi de poder avaluar els **efectes en l'àmbit de les persones i la seva gestió**.

Seguint amb l'exemple assenyalat anteriorment, comporta preguntar-se: Quins efectes tindrà en termes de recursos humans, en l'àrea de producció, l'increment de la quota de mercat? I en el Departament Comercial? I en el Departament d'R+D?

La planificació, per tant, intenta identificar les accions que s'han de desenvolupar buscant l'ajustament d'aquestes amb l'estratègia i els objectius establerts, és a dir, que el nombre de persones, la seva qualificació, el sistema de retribució, etc., siguin any a any els que permeten i garanteixen desenvolupar l'estratègia.

2.2. Quines finalitats té?

Als arguments donats fins ara sobre la necessitat i utilitat de desenvolupar i determinar, en un horitzó temporal determinat, els plans d'actuació que permetin desenvolupar les estratègies formulades, es podrien afegir algunes raons més per les quals engegar la planificació dels recursos humans té **efectes positius** en l'organització.

a) La planificació en general i dels recursos humans en particular contribueix a **reduir els costos** de les organitzacions en la mesura en què tracta d'anticipar-se a situacions, disposant dels recursos necessaris i escurçant els temps per a adquirir-los. Per exemple, la planificació ens permetrà determinar amb antelació el nombre i tipus de persones que necessitem cada any per a poder respondre als increments de producció necessaris amb els quals afrontar l'augment de la quota de mercat. Així, es podran veure reduïts els efectes dels temps de cerca i adequació del personal i per tant la seva incidència en termes de la producció.

b) La planificació general de l'organització, com a sistema organitzatiu, necessita i requereix que els efectes de les decisions es vegin reflectits en tots els subsistemes o àrees funcionals d'aquesta. És l'anàlisi dels efectes de l'estratègia de l'organització, en termes de recursos humans, en cadascun dels seus departaments el que permetrà garantir el seu desenvolupament i implantació correctes. Així, es pot dir que la planificació dels recursos humans de l'organització **contribueix al procés de planificació general de l'empresa**.

c) El **coneixement integrat** que proporciona el procés de planificació, tant en la seva dimensió vertical (congruència amb l'estratègia i els objectius de l'empresa) com en l'horitzontal (ajustament amb els altres processos de gestió dels recursos humans), permet fer una planificació del desenvolupament del conjunt de les persones de l'organització, determinant els coneixements i les competències que es necessitaran però, a la vegada, diferenciant per àrea funcional, depenent dels efectes de l'estratègia sobre cadascuna d'elles. Es tracta de determinar, per exemple, els efectes que l'increment de la producció prevista en l'organització (exemple inicial) té en les possibilitats de desenvolupament i creixement de les persones (formació i promocions). Així, la planificació dels recursos humans permet **planificar el desenvolupament de les persones en l'organització**.

d) Una de les febleses que s'han atribuït a la gestió dels recursos humans és la seva dificultat per a assenyalar i avaluar la seva contribució a la gestió general de l'organització. La concepció clàssica que s'ha tingut d'aquesta funció ha portat a considerar-la sempre com una activitat subalterna els efectes de la qual s'avaluen sempre en termes de costos. La planificació dels recursos humans fa possible assenyalar la seva aportació a les diferents actuacions de l'organització en les seves diferents àrees funcionals i contribueix a l'eficiència d'aquestes.

Així, la planificació dels recursos humans permet **mostrar la seva contribució a millorar l'eficiència i eficàcia de l'organització en general i de les àrees funcionals en particular.**

e) La planificació dels recursos humans posa de manifest la **viabilitat del desenvolupament de les estratègies**. Mostra, de manera anticipada, si amb els recursos disponibles és possible desenvolupar les estratègies o, en cas contrari, quins són els recursos necessaris per a fer-ho. Si reprenem l'exemple assenyalat anteriorment, la planificació dels recursos humans ens posaria de manifest si amb els recursos disponibles és possible o no implantar l'estratègia o, en defecte d'això, quins recursos es necessitarien.

f) Finalment, cal assenyalar que la informació subministrada per la planificació dels recursos humans ens ajuda a determinar si l'orientació que tenen establerts els diferents processos de gestió dels recursos humans estan o no en línia amb les necessitats futures de l'organització, la qual cosa ajuda, per tant, a **definir polítiques de recursos humans en l'empresa**. L'orientació als processos de selecció, retribució o formació estarà condicionada per les persones i competències que es requereixin per a desenvolupar l'estratègia.

Les sis contribucions assenyalades són prou importants per a poder aconsellar l'ús de la planificació dels recursos humans en les organitzacions.

2.3. Àmbits d'aplicació de la planificació de recursos humans

La **planificació de recursos humans** ha estat utilitzada escassament com a conseqüència de dues creences infundades. La primera és que els aspectes relacionats amb les persones són difícils de planificar. La segona és que és impossible aplicar als recursos humans les eines o tècniques que s'utilitzaven en altres àrees de la gestió.

Pel que fa al primer punt, caldria assenyalar que les àrees d'aplicació de la planificació als recursos humans són totes les que donen contingut a la funció de recursos humans. Les responsabilitats tradicionals en la gestió dels recursos humans se situen en els denominats processos de gestió, que són els següents:

- Els vinculats a la incorporació de persones: reclutament i selecció.
- Els relacionats amb el desenvolupament del personal: formació i carreres.
- Els que determinen les retribucions.

En totes aquestes àrees és possible fer una planificació quantitativa i qualitativa. En aquest apartat oferirem una descripció genèrica de cadascuna per a, en un altre de posterior, detenir-nos en més detalls en dues.

1) Planificació en l'àmbit del reclutament i selecció de persones

La incorporació de noves persones a l'organització pot ser fruit de sortides o necessitats no previstes a les quals cal fer front de manera urgent i inesperada o, per contra, de necessitats de recursos humans que han estat identificades prèviament pel procés de planificació general. És en aquest segon cas quan es poden engegar, per a cadascun dels moments temporals de la planificació, la cerca de persones i la selecció d'aquestes. La identificació dels candidats potencialment desitjables per l'organització i l'atracció d'aquests requereixen un temps que no solament comporta l'ús de recursos econòmics, sinó que pot retardar el començament del procés de selecció i la seva incorporació a l'organització. El temps entre el començament de la cerca i la incorporació efectiva de les persones pot afectar seriosament l'activitat de l'organització si no es produeixen en el moment adequat. L'única possibilitat de reduir al màxim el «gap» entre necessitat i disponibilitat és mitjançant la identificació d'aquella amb la planificació dels recursos humans.

També podria assenyalar-se en aquest àmbit d'actuació que, fruit dels canvis experimentats en el sector i en els competidors, fos previsible reduir la demanda dels nostres productes en els propers anys i que, per tant, fos necessari ajustar el nostre excedent de capacitat productiva. Aquesta situació, pels efectes detectats mitjançant la planificació en general i la de recursos humans en particular, podria posar de manifest la necessitat de reduir els nostres recursos humans, indicant-nos no solament el nombre de persones excedents sinó les àrees i tipus d'empleats afectats.

2) Planificació en l'àmbit de la formació i carreres

Les expectatives de l'organització i els plans estratègics de l'empresa poden posar de manifest la necessitat d'incorporar noves competències, fruit dels desenvolupaments tecnològics, per a competir en els mercats. Aquesta previsió de competències es traduiria en la necessitat de planificar els processos de formació de les persones a fi de dotar-les dels coneixements i les habilitats que seran necessaris. És a dir, la planificació general ha d'anar acompanyada d'una planificació en l'àmbit de la formació i dels possibles moviments interns que siguin necessaris fruit del desenvolupament de l'estratègia de l'empresa. Les expectatives de creixement poden traduir-se en expectatives de mobilitat interna de les persones. La identificació d'aquestes possibilitats de moviment i desenvolupament es tradueix en expectatives de creixement en les persones i en comportaments positius envers l'organització.

3) Planificació de les compensacions

Sembla innecessari de justificar que cal tenir un coneixement sobre l'evolució que experimentarà la massa salarial de l'organització fruit dels canvis previstos en les possibles sortides o entrades de persones, la identificació de nous incentius, els acords amb els empleats, etc. L'anàlisi de l'evolució d'aquesta massa

salarial prevista en els propers anys, en el seu conjunt i per categories o departaments, i la seva comparació amb els fluxos d'entrada monetària i la millora de la posició competitiva que els faria possible, semblen assenyalar també la necessitat de desenvolupar processos de planificació que ens en subministrin informació.

En definitiva, el que es posa de manifest és que la planificació en la gestió dels recursos humans ha de ser estesa i aplicable a cadascun dels processos que la componen, des del reclutament fins a la retribució. Quan algun es veu afectat pels plans futurs de l'organització, aquests efectes es traslladen en cascada a la resta dels processos. La informació integrada que subministra la planificació dels recursos humans és una condició necessària per a desenvolupar eficaçment i eficientment l'estratègia de l'organització.

3. Com desenvolupar la planificació dels recursos humans

Si fins ara hem presentat de manera general la importància i necessitat de desenvolupar en les organitzacions la planificació dels recursos humans, en aquest apartat detallarem com aquesta pot fer-se operativa i quins passos o etapes caldria seguir.

De tots els àmbits en els quals és possible desenvolupar la planificació dels recursos humans, ens detindrem en dos: el primer, el de la identificació de les **necessitats** de persones, per constituir la base sobre la qual s'assenten els altres processos de planificació dels recursos humans i, el segon, el de la planificació de l'evolució de la **massa salarial** de l'empresa, pels seus efectes importants en la gestió de l'organització en general i economicofinancera en particular, la qual cosa no vol dir que els altres processos de gestió dels recursos humans siguin menys rellevants.

3.1. La previsió de les necessitats i disponibilitats dels recursos humans

La **planificació** de l'evolució dels recursos humans en una organització, per a un determinat horitzó temporal (tres o cinc anys), implica identificar els dos pilars fonamentals d'aquest procés:

- 1) La **previsió de les necessitats o la demanda de recursos humans** en una organització.
- 2) La **previsió de les disponibilitats o oferta de recursos humans**.

3.1.1. La determinació de les necessitats de recursos humans

La **previsió de la demanda o necessitats** fa referència a la necessitat de determinar, per a cadascun dels anys de la planificació, el nombre i tipus de persones que seran necessàries en cadascuna de les unitats o àrees funcionals de l'empresa.

El càlcul d'aquesta previsió de les necessitats futures, desglossat per àrees funcionals, requereix que cadascuna tingui establerts al seu torn de manera concreta quins són els objectius específics que té marcats. Són aquests objectius els que es tradueixen en necessitats de personal? Quins objectius estableix l'organització per als propers anys en el departament de producció? I en el de-

partament de màrqueting? I en el d'aprovisionament? Etc. Aquests objectius han de ser definits clarament i ser quantificables, de manera que siguin operatius i traduïbles a necessitats en recursos humans.

Per a determinar les necessitats de recursos humans en cadascun dels moments que comprèn l'horitzó de la planificació, es poden utilitzar diferents tècniques o eines. Moltes d'aquestes tècniques són les mateixes que s'aplicarien a altres àrees funcionals. Entre aquestes eines o tècniques s'han distingit les que tenen un component més qualitatiu de les que, per contra, són més quantitatives.

Les eines de caràcter **qualitatiu** solen basar-se en judicis o experiències de persones (experts) sobre les evolucions i els efectes de determinats aspectes organitzatius o del context, en un futur proper. Per exemple, podríem plantejar-nos la identificació dels canvis en el treball i els efectes d'aquests en les competències futures de les persones. Aquestes tècniques són més flexibles i petites d'una major subjectivitat. Entre aquest tipus d'eines, les més utilitzades són les que fan referència a les **estimacions de la direcció** de l'organització, les **tècniques de grup nominal** i la **tècnica Delphi**, que té un grau de desenvolupament molt elevat. La tècnica Delphi recorre a un grup d'experts, als quals es pregunta sobre les seves previsions d'evolució d'un determinat tema. Les previsions de cadascun són posades en coneixement de la resta del grup perquè, en consideració de la nova informació que se li subministra, revisi o no la seva previsió i torni a remetre la seva opinió. L'objectiu és buscar un cert grau de consens entre les previsions dels experts.

Les eines de caràcter **quantitatiu**, per contra, es basen en càlculs matemàtics o estadístics, més o menys complexos, la qual cosa els confereix un major grau de formalització en els seus plantejaments i desenvolupaments. Entre les eines estadístiques més utilitzables hi ha les **anàlisis de regressió lineal o múltiple**, mitjançant les quals es tracten de fer projeccions de les necessitats futures basades en dades històriques. Per exemple, determinar la necessitat de personal comercial tenint en consideració l'evolució prevista de vendes (taula 2).

Taula 2. Exemple de càlcul del nombre de venedors necessaris en funció de la facturació prevista

Anys	Facturació	Venedors
$N - 5$	8.100	180
$N - 4$	8.700	185
$N - 3$	9.500	192
$N - 2$	10.000	194
$N - 1$	10.300	200
N	11.200	207
$N + 1$	12.000	?

Anys	Facturació	Venedors
$N + 2$	12.500	?
$N + 3$	13.800	?

A més de les anàlisis de regressió, també és aplicable la determinació de les necessitats de mà d'obra segons tècniques no sempre complexes. Per exemple, determinar les necessitats de personal considerant **l'evolució de la nostra quota de mercat i la relació que hi ha entre la producció estimada i les hores de treball**. De manera molt simple, aquesta relació s'establiria de la manera següent:

Producció estimada = Demanda total mercat × quota de mercat

Hores de treball = Hores per unitat producció × producció estimada

H. treball / H. persona = **Nombre de persones per a la producció estimada**

L'evolució de la producció estimada per als propers tres anys ens permetria conèixer, segons les relacions anteriors, les necessitats de recursos humans per a cadascun.

En aquesta línia, una altra eina que podria ser utilitzada per a determinar les necessitats de recursos humans és la denominada **corba d'aprenentatge**, que ens posa de manifest que, en determinades situacions d'estabilitat productiva o del treball, la repetició de les activitats genera un procés d'aprenentatge que fa que es produeixi una reducció en el temps mitjà unitari que es triga a produir o fabricar una determinada peça. Aquest procés de reducció de temps mitjans unitaris, fruit de l'aprenentatge, arriba un moment en què deixa de produir-se. L'expressió gràfica del procés seria la d'una corba asimptòtica en l'eix d'abscisses (on es recollirien els increments de producció; en ordenades es recullen els temps mitjans unitaris). L'equació matemàtica que recull aquesta relació seria:

$$Y = a \times X^{-b}$$

On:

- Y = temps mitjà unitari per a fabricar un volum x .
- a = hores de mà d'obra per a produir la primera unitat.
- b = taxa d'aprenentatge.
- X = nombre d'unitats per produir.

El càlcul de la taxa d'aprenentatge, basada en temps històrics, permetria determinar el valor de Y (temps mitjà unitari), que, aplicat al volum de producció estimat, ens permetria conèixer el nombre total d'hores necessàries per a

aquest volum de producció. La relació entre el nombre d'hores totals de treball necessàries i el nombre d'hores que treballa una persona ens donaria el nombre d'hores que es necessitarien.

Les **eines o tècniques** assenyalades no són més que un exemple de les moltes que poden utilitzar-se per a desenvolupar aquesta etapa de la planificació dels recursos humans dedicada a les necessitats de personal.

Una vegada conegudes les necessitats de recursos humans que tindrem en els propers anys, segons l'estratègia i els objectius establerts, la qüestió que sorgeix és: disposarem d'aquestes persones? El procés necessari per a donar resposta a aquesta pregunta es mostra en l'apartat següent.

3.1.2. La determinació de les disponibilitats de recursos humans

La determinació de les **disponibilitats de recursos humans** que l'organització tindrà en els propers anys per a fer front als plans establerts requereix un coneixement del **mercat de treball tant extern com intern**. El responsable de recursos humans haurà de conèixer si els coneixements i les competències que l'empresa necessitarà estan o estaran disponibles en l'organització en els propers anys (mercat intern de treball) i si estan o no disponibles en el mercat de treball extern i on és possible localitzar-los.

Així, els responsables de recursos humans hauran de conèixer la composició qualitativa del seu mercat de treball de referència i les demandes que fan els competidors, a fi d'estimar la disponibilitat dels recursos humans que necessitaria.

Respecte al **mercat de treball intern**, l'estimació de l'oferta o disponibilitats dels recursos humans requeriria disposar d'una informació detallada de cadascun relativa a les **experiències** en la seva vida laboral, els processos de formació rebuda, etc. Igualment, haurà de disposar-se de les **lleis demogràfiques internes**, és a dir, dades relatives a les taxes de rotació, índexs de supervivència i les sortides per jubilació, i finalment la **política de mobilitat interna** que té establerta l'organització, és a dir, els criteris que té fixats o acordats per moure el personal. Aquesta informació ens mostrarà la composició qualitativa de les persones de l'organització, el nombre d'elles i la seva distribució en les diferents unitats de l'organització, per a cadascun dels anys de la planificació.

L'estimació de la **rotació** podria fer-se mitjançant dos indicadors clàssics, un d'ells considerant les entrades i sortides, i la mitjana d'empleats del període considerat (els empleats al principi més els empleats al final, dividits per dos),

i l'altre considerant la relació entre les sortides i la mitjana d'empleats del període. Aquesta anàlisi de la rotació pot fer-se per al conjunt de l'organització o bé per al departament.

- E = entrades.
- S = sortides.
- Em = mitjana d'empleats del període = $\frac{\text{Emp. inici} + \text{Emp. final}}{2}$.

$$\text{Rotació 1} = \frac{\frac{E+S}{2}}{Em} \quad 3.1$$

$$\text{Rotació 2} = \frac{S}{Em} \quad 3.2$$

Mentre que la rotació ens dona una visió global de les entrades i sortides, els índexs de supervivència ens detallen els moviments tenint en consideració l'antiguitat en l'organització. Aquesta dada pot ser rellevant, ja que els efectes i les causes del fet que abandonin l'organització persones joves són diferents en el cas que siguin persones amb més antiguitat. Els índexs de supervivència es calculen en funció de l'antiguitat de les persones, dividint els nombres que hi havia al principi del període pels que hi ha al final. Per a preveure l'evolució de la plantilla i calcular els **índexs de supervivència**, es prenen com referència dades històriques i es considera que aquests índexs no es modificaran durant el període de la planificació.

Així, per exemple, considerem que una organització presenta l'evolució dels seus efectius l'any N tal com es mostra en la taula 3 i que aquesta evolució és la que s'estima que es donarà en els propers tres anys.

Taula 3. Distribució del personal segons antiguitat

	Antiguitat en l'empresa					
	0	1	2	3	4	5
Efectius al principi i final de l'any N(*)					220*	200
				205*	185	
			180*	160		
		150*	140			
	195*	175				

En negreta, efectius al final de l'any N .

La taula 3 ens mostra el nombre d'efectius que hi havia al principi i al final de l'any N . Per exemple, al principi d'any es van contractar 195 persones, de les quals van arribar al final solament 175. El quocient entre el nombre final

i l'inicial (175/195) ens donaria l'índex de supervivència dels que contractem de nou en l'empresa i hi romandran un any. Al principi d'aquest any N , teníem 180 empleats amb dos anys d'antiguitat, 160 dels quals van romandre-hi un any més, la qual cosa ens permetria calcular l'índex de supervivència dels que fa dos anys que estan a l'empresa i hi romanen un any més, és a dir, passen a estar-hi tres anys (160/180). Si estenem els càlculs a tots els casos, tindríem la taula dels índexs de supervivència en l'empresa (taula 4).

Taula 4. Índexs de supervivència

0	1	2	3	4	5
					0,909
				0,902	
			0,888		
		0,933			
	0,897				

En l'exemple assenyalat, els índexs representen la probabilitat que una persona que té una determinada antiguitat a l'empresa hi romanguí o l'abandoni l'any següent. Per exemple, la probabilitat que algú amb dos anys d'antiguitat hi estigui un any més serà del 0,888. Així, aquests índexs ens permetrien fer una estimació de l'evolució de la plantilla d'una empresa en funció de la seva antiguitat, considerant que aquests índexs romandran constants durant el període de la planificació.

És interessant tenir presents els càlculs dels **efectes dels moviments interns** sobre l'estructura de la plantilla a fi de veure la modificació quantitativa que es produeix. Per exemple, la política de promoció ens podria posar de manifest que hi ha unitats que estarien sobresaturades d'efectius, mentre que unes altres podrien quedar-se desabastides o amb dificultats per a atendre correctament les seves activitats.

Una de les eines o tècniques que poden utilitzar-se per a veure l'evolució de la plantilla d'una organització o departament, considerant tant les rotacions o sortides com els moviments interns previstos, és la matriu de Markov, molt utilitzada, per exemple, en l'àmbit comercial.

La matriu recolliria en les files les probabilitats de promoció d'una categoria a una altra i les probabilitats de sortida de l'empresa. El vector estat, que es multiplica per la matriu, recull el nombre d'efectius que hi ha en cada categoria. En el període de la planificació es considera que la matriu no canvia, és a dir, que els índexs de rotació i de mobilitat romandran constants. Amb aquesta premissa, els resultats posen de manifest les disponibilitats que tindria l'organització per a cadascun dels anys de la planificació amb els actuals índexs de rotació i de mobilitat (promoció).

La comparació entre les necessitats determinades en l'apartat anterior i les disponibilitats calculades ens posaria de manifest l'existència d'ajust o no i, per tant, la necessitat d'alterar o no la política de gestió de recursos humans que s'està implantant en l'organització, és a dir, actuar via disponibilitats o actuar via necessitats, modificant els objectius establerts. Aquesta segona opció no sol ser la que s'utilitza en les organitzacions. En la taula 5 es recull un supòsit de diferències entre necessitats i disponibilitats.

Taula 5. Necessitats i disponibilitats de recursos humans

	Necessitats de recursos humans	Disponibilitats de recursos humans
Any <i>N</i>	550	550
Any <i>N</i> + 1	620	535
Any <i>N</i> + 2	650	515
Any <i>N</i> + 3	675	505

La taula 5 posa de manifest que, per al conjunt de l'organització, es produiran uns desajustaments en termes de recursos humans tenint en consideració els plans d'increment de producció i l'evolució de la plantilla actual. Aquesta anàlisi, que pot fer-se per àrees o departaments, posaria de manifest els punts en els quals seria necessari intervenir per a corregir aquestes desviacions.

3.2. La planificació de l'evolució de la massa salarial

Com hem assenyalat al començament d'aquest apartat, un segon aspecte de la gestió dels recursos humans en els quals s'entén que és rellevant la planificació és el relacionat amb les retribucions o compensacions en les organitzacions. Hi ha moltes raons o arguments que poden utilitzar-se, tant des de la perspectiva de l'organització i els efectes en la seva estructura de costos com sobre les persones, en ser un determinant de les seves expectatives de desenvolupament social. Però en aquest document solament ens detindrem en la manera com pot fer-se operativa la planificació de la massa salarial.

Quan es parla de la planificació en aquest àmbit de la gestió dels recursos humans se sol fer referència a la planificació de la **massa salarial**, entenent com a tal el conjunt de remuneracions i càrregues socials suportades per l'empresa en un període de temps.

Sense entrar en el detall de l'estudi dels sistemes de remuneració, sí és necessari plantejar-se, a l'efecte de la planificació, la qüestió següent: quins factors afecten l'evolució de la massa salarial d'una organització i, per tant, la seva planificació? Les variacions de la massa salarial poden ser les següents:

a) Quantitatives i qualitatives:

- variació en el nombre de persones
- variacions en la durada de l'ocupació
- variacions en l'estructura de la plantilla (promocions)
- variacions en l'antiguitat

b) Variacions econòmiques:

- increments en els nivells salarials de la retribució base
- increments en les primes/incentius
- increments o variacions en les càrregues socials

Tenint en consideració el que s'ha assenyalat, els càlculs en l'evolució de la **massa salarial** hauran de tenir en compte:

1) Les variacions en el **nivell salarial**, com a conseqüència dels augmentos salarials que estiguin previstos durant el temps de la planificació.

2) Els increments que es produiran en un any, com a conseqüència dels experimentats l'any anterior. Aquests efectes es denominen **efectes re-*port***.

3) Els efectes de l'evolució demogràfica dels recursos humans, és a dir, de les promocions i dels guanys d'antiguitat. Aquests efectes es denominen **efectes *sínia***.

1) **Variacions en el nivell.** La variació del nivell salarial en un determinat període serà fruit dels increments que es produeixin al llarg d'aquest.

Així, en una organització que tingüés previstos uns increments salarials de l'1,5% al febrer i del 2% al juny en el proper any –com a conseqüència d'acords amb els treballadors–, el **nivell salarial** al final de l'any s'hauria modificat en:

$$1,015 \times 1,02 = 1,0353.$$

És a dir, el nou nivell salarial a la fi de l'any $n + 1$ o començament de l'any $n + 2$ serà d'1,0353 vegades l'inicial, això és, s'haurà incrementat en 3,53%.

Amb els increments de remuneració assenyalats, l'evolució de la **massa salarial**, en el transcurs de l'any $n + 1$, en termes quantitatius es calcularà de la manera següent. Si la massa salarial mensual el dia 1 de gener de l'any $n + 1$ és 100 unitats monetàries (u. m.) i els increments previstos durant aquest període de temps són els assenyalats anteriorment, 1,5% el dia 1 de març i 2% el dia 1 de juny, la massa salarial (M_s) l'any $n + 1$ serà:

$$M_{s_{n+1}} = 100 \times 2 + 100 \times 1,015 \times 3 + 100 \times 1,015 \times 1,02 \times 7$$

$$= 1.229,21 \text{ u. m.}$$

Recordem que la massa salarial es refereix a l'import total satisfet en remuneracions, per la qual cosa ha de multiplicar-se la massa salarial de cada mes pels mesos en els quals se satisfà aquest import.

Si l'any n la massa salarial es va mantenir constant en 100 u. m. cada mes ($100 \times 12 = 1.200$), l'increment de la massa salarial l'any $n + 1$ respecte a l'any n serà:

$$\text{En termes nets: } 1.229,21 - 1200 = 29,21 \text{ u. m.}$$

$$\text{En termes relatius: } 29,21/1200 = 0,024$$

És a dir, l'increment massa salarial en $n + 1$, conseqüència dels increments previstos en aquest any, serà de 2,4%.

2) Efecte *report*. Els efectes dels increments salarials de l'any $n + 1$ naturalment es traslladaran també a l'any següent ($n + 2$), any en el qual es produirà un nou increment en la massa salarial. Així, seguint amb l'exemple anterior, la massa salarial de l'any $n + 2$, si en aquest any no hi ha previstos increments retributius, seria:

$$100 \times 1,0353 \times 12 = 1.242,36 \text{ u. m.}$$

Això comporta un increment salarial respecte a l'any anterior en termes nets de $1.242,36 - 1.229,21 = 13,15$ u. m., i en termes relatius de l'1,06%. És a dir, l'any $n + 2$ l'increment que experimentarà la massa salarial, encara que en aquest any no es produeixin augments salarials, serà de l'1,06%.

Si l'any $n + 2$ es produïssin increments salarials, l'increment en massa salarial al final de l'any seria una conseqüència dels increments experimentats l'any anterior ($n + 1$), és a dir, de l'efecte *report* més l'efecte dels augments que han tingut aquest mateix any ($n + 2$).

3) L'efecte *sínia*, com s'ha assenyalat, representa les variacions de la massa salarial en un any, fruit exclusivament dels guanys d'antiguitat i de les promocions.

En la taula 6 es recull la distribució dels empleats en dos moments diferents (anys n i $n + 1$), sense que variï quantitativament el nombre d'ells ni la massa salarial per empleat.

Taula 6. Massa salarial i nombre d'empleats segons la seva categoria

Categories	Ms/E	Empl. any n	Empl. any $n + 1$	Ms _{n}	Ms _{$n + 1$}	Variació Ms
Categ. 1	100	10	12	1.000	1.200	200

Ms/E = massa salarial per empleat; Ms _{n} = massa salarial any N .

Categories	Ms/E	Empl. any n	Empl. any $n + 1$	Ms_n	Ms_{n+1}	Variació Ms
Categ. 2	80	15	15	1.200	1.200	
Categ. 3	60	25	23	1.500	1.380	-120
Total		50	50	3.780	3.780	80

Ms/E = massa salarial per empleat; Ms_n = massa salarial any N .

En l'exemple reflectit en la taula 6 es posa de manifest que a efectius constants, és a dir, sense variacions en el nombre de persones, i sense increments retributius previstos, la massa salarial d'un any es pot veure afectada com a conseqüència dels moviments interns en l'organització.

El càlcul de la variació en massa salarial fruit dels moviments interns que es puguin produir podria basar-se en la informació obtinguda en determinar les necessitats i disponibilitats de personal plantejades en l'apartat anterior.

Tots aquests factors hauran de ser tinguts en consideració a l'hora d'efectuar una planificació de la massa salarial d'una organització.

L'estimació de l'evolució de la massa salarial d'una organització pot fer-se bé de manera global, és a dir, considerant el conjunt de l'empresa, bé desglossada per categories o per departaments, a fi de tenir una informació més precisa i útil per a poder prendre decisions.

Finalment, també és interessant conèixer una manera més detallada de fer una estimació de l'evolució de la massa salarial d'una organització, mitjançant la seva descomposició en els diferents conceptes que la formen. Per a això, els passos que hauríem de donar serien els següents:

1) Descomposició de la massa salarial per conceptes retributius i per categories.

Suposem que en un departament hi ha quatre categories professionals i que l'estructura retributiva dels seus empleats és la que apareix en la taula següent:

Taula 7. Estructura retributiva dels empleats

Categoria	Salari base	Incentiu	Antiguitat	Càrregues socials
C1	R1	I1	A1	Cs1
C2	R2	I2	A2	Cs2
C3	R3	I3	A3	Cs3
C4	R4	I4	A4	Cs4

2) **Càlcul de la variació d'efectius.** En aquest segon pas es tracta de calcular els efectius que hi haurà a la fi del primer any de la planificació per calcular la **taxa d'evolució dels efectius**, que no serà sinó el quocient entre els finals i els inicials.

Taula 8. Càlcul de la taxa d'evolució dels efectius

Categoria	Efectius any n	Efectius any $n + 1$	Taxa variació efectius
C1	$E1$	$E'1$	$Te1 (E'1/E1)$
C2	$E2$	$E'2$	$Te2$
C3	$E3$	$E'3$	$Te3$
C4	$E4$	$E'4$	$Te4$

3) **Estimació de les taxes de variació dels diferents components de la retribució.**

a) **Variacions previstes en els salaris base** de les diferents categories. És a dir, si els increments seran de l'1% per a la categoria 1, de l'1,5% per a la categoria 2, del 2% per a la categoria 3 i del 2,5% per a la categoria 4, aquestes variacions serien les taxes de variació dels salaris base per categories.

Taula 9. Taxes de variació dels salaris base per categories

Categories	Variació salari base
C1	$Tr1 (1,01)$
C2	$Tr2 (1,015)$
C3	$Tr3 (1,020)$
C4	$Tr4 (1,025)$

b) **Variacions en les primes o incentius.** Un exemple són les que reflecteixin els increments previstos (1%, 2%, etc.) per categoria per a la prima existent o l'incentiu considerat.

Taula 10. Variacions en les primes o incentius

Categories	Variació
C1	$Tp1$
C2	$Tp2$
C3	$Tp3$
C4	$Tp4$

c) **Variacions en les càrregues socials.** Es recolliran les variacions previstes en el percentatge del que representen respecte a la seva base de càlcul; per exemple, que el percentatge aplicable per al càlcul de la CS passarà del 4,5 al 5% o que, per contra, es reduirà al 4%.

Taula 11. Variacions en les càrregues socials

Categories	Variació de la càrrega social
C1	T_{cs1}
C2	T_{cs2}
C3	T_{cs3}
C4	T_{cs4}

c) **Càlcul de la variació de l'antiguitat.** Per a estimar l'evolució en l'antiguitat, serà necessari tenir en consideració els aspectes següents:

- Els guanys i pèrdues d'antiguitat en el període.
- Les variacions de les bases sobre les quals es calculen els guanys i pèrdues d'antiguitat.
- Les actualitzacions de la quantitat acumulada de l'antiguitat, una vegada deduïdes les pèrdues i abans d'incorporar-los els guanys, considerant la nova base de càlcul.
- L'estimació del valor net, deduïdes les pèrdues dels guanys.

Exemple

Vegem-ne un exemple a continuació.

En un departament d'una empresa, l'any $n + 1$ es produiran les jubilacions de dues persones, cadascuna amb 3 i 4 triennis d'antiguitat, i unes altres dues persones guanyaran un trienni aquest any. Se sap que l'import de l'antiguitat que s'ha pagat l'any n pel total de les persones d'aquesta categoria és de 40.000 u. m., que els triennis es paguen al 5% del salari base de la categoria, i que el salari base l'any $n + 1$ s'incrementarà en el 3%. Amb la informació disponible, es tractaria de calcular l'evolució de l'antiguitat segons la informació subministrada, seguint el procés que es recull en la taula següent:

Taula 12. Càlcul de l'evolució de l'antiguitat

Categoria	Antiguitat total en la categoria any n	Salari base / empl. any n	Salari base / empl. any $n + 1$
C1	40.000	1.000	$1.000 \times 1,03$
Categoria	Reducció d'antiguitat	Guany d'antiguitat $n + 1$	Total antiguitat – Reducció antig.
C1	$(3 + 4) \times 5\% \times 1.000 = 350$	$1.000 \times 1,03 \times 5\% \times 2 = 103$	$40.000 - 350 = 39.650$
Categoria	Actualització antiguitat	Guany antiguitat	Total a pagar any $n + 1$

C1	$39.650 \times 1,03$ $= 40.839,5$	103	$40.839,5 + 103$ $= 40.942,5$
----	--------------------------------------	-----	----------------------------------

4) Càlcul final de cadascun dels components de la retribució tenint en compte les variacions per les quals és afectat.

Així, per exemple, l'import del salari base per a la categoria 1 ($R1$) serà afectat pel nombre de persones en el qual hagi variat aquesta categoria (taxa de variació de la categoria: $Te1$) i pel percentatge en el qual està previst que variï aquest salari base ($Tr1$). El producte d'aquestes tres quantitats ens donarà l'import del salari base d'aquesta categoria per a l'any $n + 1$.

Taula 13. Càlcul de l'import del salari base de la categoria 1

Per categori- es salari any n		Taxa de varia- ció d'efectius		Taxa de variació del salari base		Salari $n + 1$
$R1$	×	$Te1$	×	$Tr1$	=	$R'1$
$R2$		$Te2$		$Tr2$		$R'2$
$R3$		$Te3$		$Tr3$		$R'3$
$R4$		$Te4$		$Tr4$		$R'4$

$$R'1 = R1 \times Te1 \times Tr1$$

Caldria seguir el mateix procés per a calcular les quantitats finals dels altres components de la retribució, a excepció de l'antiguitat, el càlcul de la qual per a l'any $n + 1$ ja s'havia obtingut amb el procediment assenyalat anteriorment.

5) Massa salarial any $n + 1$ desglossada.

Els càlculs fets ens permetrien, com a últim pas, recompondre la massa salarial de l'any $n + 1$, desglossada per cadascun dels conceptes que la integren; en el nostre cas, salari base, incentius, antiguitat i càrregues socials.

Taula 14. Massa salarial any $n + 1$ desglossada per conceptes

Categoria	Salari base $n + 1$	Primes/ incent. $n + 1$	Antiguitat $n + 1$	Càrregues socials $n + 1$
C1	$R'1$	$P'1$	$A'1$	$Cs'1$
C2	$R'2$	$P'2$	$A'2$	$Cs'2$
C3	$R'3$	$P'3$	$A'3$	$Cs'3$
C4	$R'4$	$P'4$	$A'4$	$Cs'4$

Amb la informació obtinguda podríem estimar els efectes que tindran les variacions de la plantilla i dels diferents components de la retribució en la massa salarial total de l'organització. En aquest cas, és possible analitzar en detalls cadascun dels components de la retribució i prendre decisions amb un major grau d'informació.

El procediment assenyalat no és més que un exemple simple, o si es vol una simplificació del que ha de fer-se. Els sistemes informàtics dels quals es disposa avui dia permeten elaborar i dissenyar múltiples mètodes de càlcul. El que és realment important és que la planificació de recursos humans, en qualsevol dels seus àmbits, es faci d'igual manera que la fan els responsables d'altres àrees funcionals de l'organització.

Activitats

1. Les qüestions que es plantegen tracten de provocar la reflexió i el debat sobre aspectes relacionats amb la planificació dels recursos humans.

a) En què sustentariéu una decisió de reduir efectius o personal en els propers tres anys? Quins arguments utilitzariéu?

b) Creieu que és possible fer una planificació de la producció fiable sense fer planificació dels recursos humans? Per què?

c) Quins efectes penseu que té la planificació de la carrera / moviments interns per a l'organització? I per als empleats?

d) Davant unes expectatives de creixement de l'empresa, quina informació creieu que seria necessària per a repercutir o estimar els efectes en els recursos humans? Intenteu ampliar el raonament a tots els àmbits de la planificació de recursos humans.

e) Com a responsable de recursos humans, quina informació de la planificació utilitzariéu per a argumentar una decisió sobre canvis en la retribució? Podeu considerar canvis en un o diversos dels components retributius, i en les diferents categories professionals.

2. Cas pràctic. Casos de planificació de recursos humans

L'empresa Producciones Machado té previst per als propers tres anys entrar en nous mercats nacionals i internacionalitzar-se. Els objectius preveuen per als propers anys incrementar la producció cada any en el 10% (l'actual és de 900 milions d'euros), la qual cosa s'entén que afectarà principalment al Departament de Producció. La direcció de l'empresa ha sol·licitat al responsable de recursos humans (vosaltres) que faci unes previsions sobre els efectes que aquests augments de producció tindran en les disponibilitats i necessitats de personal. La informació de què disposa el responsable de recursos humans és la següent:

a) Estructura de la plantilla actual del Departament de Producció:

- Director: 1.
- Sotsdirectors: 3.
- Tècnics: 10.
- Auxiliars: 25.
- Operaris: 250.

Els acords amb els sindicats marquen uns plans de promocions internes que caldria respectar en els propers tres anys. A més, el Departament de Recursos Humans ha calculat les probabilitats de sortides o abandonaments en el Departament. En concret, a Recursos Humans no s'esperen moviments interns ni sortides en la direcció i sotsdirecció del Departament de Producció. En el cas dels tècnics, s'ha establert que, en compliment de la política de rotació interna de l'empresa, el 3% es mogui a altres departaments i que el 2% abandoni l'empresa. En el cas dels auxiliars, els sindicats han proposat que el 2% promocioni tots els anys a la categoria superior i que un altre 2% faci rotació a altres departaments.

A més, se sap que la probabilitat d'abandonament anual en aquesta categoria és del 3%. Finalment, també s'ha acordat que l'1% dels operaris promocionin a la categoria d'auxiliar i se sap que el seu abandonament anual és del 2%. Aquesta situació té preocupat el Departament de Recursos Humans, ja que vol determinar amb temps els seus efectes sobre les disponibilitats de recursos humans per a poder estudiar així quines accions emprendre.

La informació descrita està recollida en la taula següent:

Categories	Nombre de persones	Moviments	Sortides
Director	1	0	0
Sotsdirectors	3	0	0
Tècnics	10	0	3% + 2%
Auxiliars	25	2%	2% + 3%
Operaris	250	1%	2%

Podríeu assenyalar la situació en què es trobarà el Departament de Producció en els propers anys en cas de mantenir-se els moviments esperats i/o acordats? Com valoreu la situació? Quines accions proposaríeu?

b) D'altra banda, també voleu conèixer l'evolució de la massa salarial de l'empresa, sobretot per l'efecte que pot tenir l'increment sol·licitat per als sindicats en termes de pujades del salari base i de la prima de productivitat. Els sindicats han plantejat que el salari base pugi, en cadascun dels propers tres anys, el 2, 2,5 i 3% respectivament en totes les categories i que, en cas d'aconseguir-se l'estàndard de productivitat marcat per l'empresa, la prima de producció passi de representar el 20% del total del salari base, al 30, 35 i 40% del salari base en cadascun dels propers tres anys respectivament. La direcció vol saber també els efectes que això tindria en la massa salarial del Departament.

Podríeu assenyalar l'evolució de la massa salarial del Departament, tenint en consideració l'evolució en el nombre de persones en cada categoria i els canvis salarials proposats?