

## PLANEACIÓN Y RECLUTAMIENTO DE RECURSOS HUMANOS

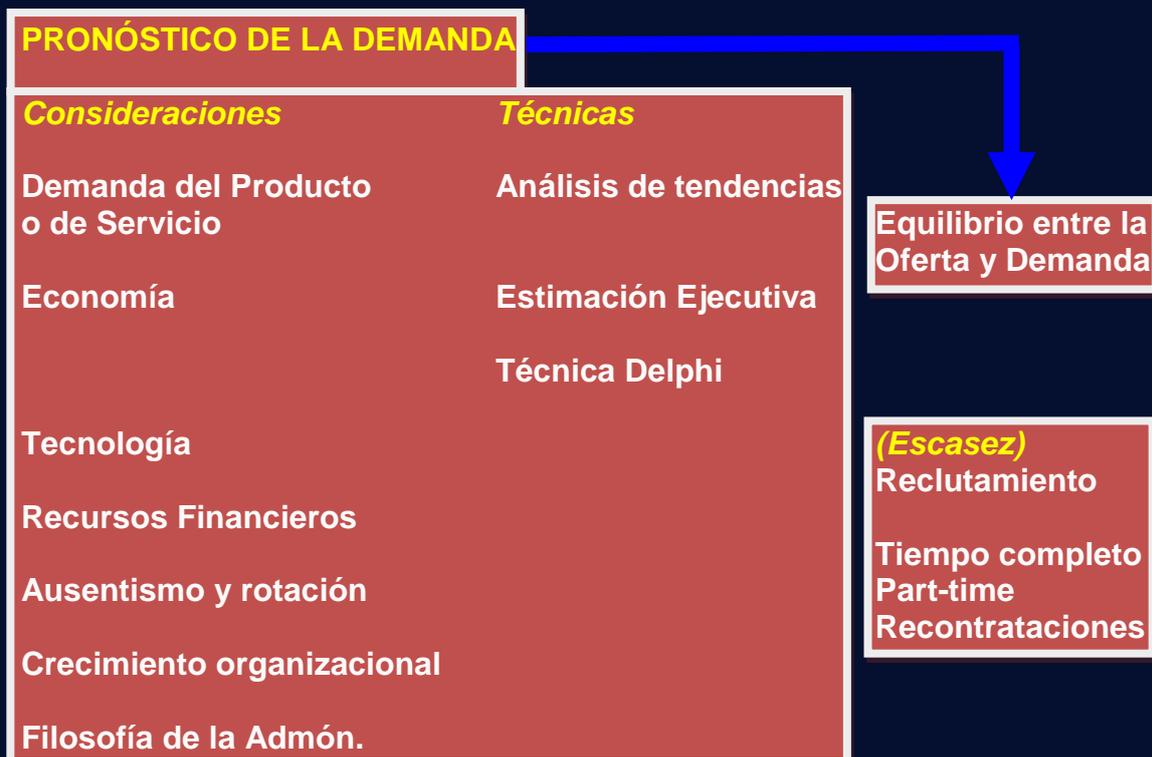
### OBJETIVOS DE LA SESIÓN:

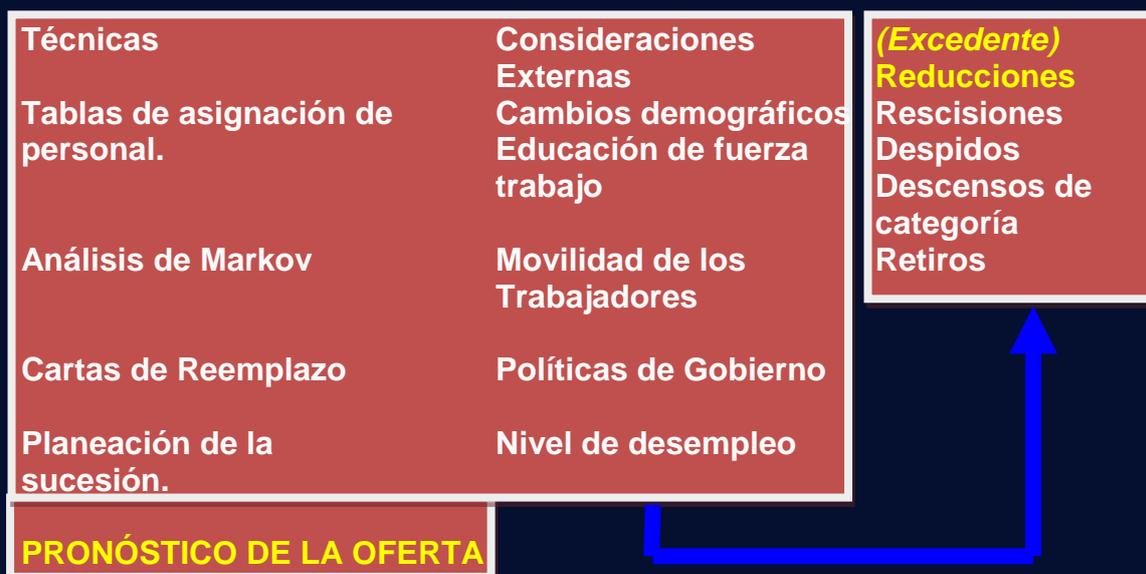
- El lector podrá identificar ventajas de integrar la planeación de RH con la Planeación Estratégica.
- Podrá describir los enfoques básicos de la Planeación de RH.
- Podrá explicar las ventajas y desventajas del Reclutamiento en el interior de la organización.
- Podrá explicar las ventajas y desventajas de recurrir al reclutamiento externo.
- Podrá describir la forma en que las actividades de reclutamiento se integran con las iniciativas de diversidad e igualdad de oportunidades de empleo.

## PLANEACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

### ELEMENTOS DE UNA PLANEACIÓN EFICAZ DE RECURSOS HUMANOS

Al planear los RH, los gerentes siguen un proceso sistemático, o modelo, siendo 3 los elementos fundamentales del proceso: 1.-Pronóstico de la Demanda de RH, 2.-Análisis de la oferta y 3.-Equilibrar la Oferta y la Demanda. Si se es cuidadoso a cada factor, nos ayudará a cumplir con los requerimientos de personal, tal como se ilustra a continuación:





Se dice que el Pronóstico es más bien un arte que una ciencia, ya que da aproximaciones inexactas en lugar de resultados absolutos.

Por una parte, el entorno es siempre cambiante. Por ejemplo, estimar cambios en la demanda de ciertos productos y servicios es una importante cuestión del pronóstico, al igual que anticiparnos a los cambios en los indicadores macroeconómicos.

Por ejemplo, un hospital que anticipa sus cambios internos en cuanto a nueva tecnología, organización o administración debe considerar estos factores del entorno en sus pronósticos, respecto de las necesidades de personal.

Debe considerarse también que las necesidades pronosticadas de personal siempre deben estar en concordancia con los recursos financieros de la organización.

Existen 2 enfoques para el pronóstico de los RH:

- Uno cualitativo, y el otro
- Cuantitativo.

### Enfoque Cuantitativo

Si usted solo se enfoca en las necesidades de RH, la naturaleza del pronóstico es **principalmente cuantitativa** y en grandes empresas, los encargados son especialistas altamente capacitados. En este enfoque de pronóstico cuantitativo se pueden emplear modelos analíticos elaborados, y si bien el pronóstico puede ser tan informal como tener a una persona que conozca la organización para que anticipe los requerimientos futuros de RH.

En resumen, los métodos organizacionales determinarán la técnica que se utiliza, sin embargo, sea cual sea el método utilizado, no debe descuidarse nunca el pronóstico o *forecast*, ni siquiera en empresas muy pequeñas.

### Enfoque Cuantitativo

Este tipo de enfoque supone el uso de técnicas estadísticas o matemáticas. Son los utilizados por profesionales.

Por ejemplo, un análisis de tendencias (este análisis de tendencia es un enfoque de tipo cuantitativo para pronosticar la demanda de trabajadores con base en un índice de la organización, por ejemplo ventas), que pronostica los requerimientos de empleo con base en ciertos índices organizacionales y es uno de los enfoque de uso más común para proyectar la demanda de RH. Por lo general, el análisis de tendencias se realiza a través de los siguientes pasos:

1. Se elige un factor apropiado de negocios. Por ejemplo, que para pronosticar se utilicen como base las Ventas o el Costo Primo o Costo de Ventas en su caso.
2. Se traza una tendencia histórica del factor de negocios en relación con el número de empleados. Esta relación de empleados con el factor de negocios proporciona la relación de la productividad de la manos de obra (por ejemplo, se puede tomar como base el importe de ventas por cada empleado, en forma de promedio).
3. Se calcula la relación de productividad durante los últimos 5 años, por lo menos, o bien menor si la compañía es joven.
4. Se calcula la demanda de RH dividiendo el factor de negocios entre la relación de productividad.
5. Por último, se proyecta la demanda de RH hacia el año objetivo.

A manera de ejemplo, analicemos a una empresa de la construcción:

AÑO	FACTOR DE NEGOCIOS + (Ventas en US 000's Cy.	PRODUCTIVIDAD DEL TRABAJO = (Ventas por empleado)	DEMANDA DE RECURSOS HUMANOS (Número de empleados)
2005	2351	14,33	164
2006	2613	11,12	235
2007	2935	8,34	352
2008	3306	10,2	330
2009	3613	11,12	325
2010	3748	11,12	337
2011	3880	12,52	310
2012	4095	12,52	327
2013	4283	12,52	342
2014	4446	12,52	355

Otros métodos más complicados de planeación estadística incluyen la elaboración de modelos o técnicas de regresión múltiple.

En tanto que los análisis de tendencia dependen de un solo factor por ejemplo las ventas, para predecir las demandas de empleo, los métodos más avanzados combinan otros factores como son tasas de interés producto en interno bruto, ingreso disponible y ventas, todas estas variables tan sólo para predecir los niveles de empleo. Si bien el costo de desarrollar estos métodos alternos solía ser muy elevado, los avances tecnológicos y el software de computadoras han hecho que hasta las empresas más pequeñas puedan disponer de las herramientas de pronóstico más complicadas.

### **Enfoque cualitativo**

Contrastando con los enfoques cuantitativos, los cualitativos de pronóstico son menos estadísticos y tratan de reconciliar los intereses, capacidades y aspiraciones de los empleados en forma individual con las PCs actuales y futuras de personal de una organización.

Ya sean organizaciones grandes o pequeñas, los planificadores de recursos humanos quizá dependan de expertos que les ayuden a preparar los pronósticos para anticipar los requerimientos de personal.

Los **pronósticos ejecutivos** son opiniones o juicios de supervisores, jefes de departamento, expertos y otras personas respecto a las necesidades futuras de empleo de la empresa.

Por ejemplo, hay cadenas de restaurantes familiares en donde cada gerente de restaurante es el responsable de sus propios pronósticos de personal.

Otro método de pronósticos cualitativos, es utilizando la técnica Delphi, que pretende reducir los objetivos de los pronósticos individuales al solicitar y resumir los juicios de un grupo de personas seleccionadas con anticipación. De esta manera, el pronóstico final representa el juicio de un grupo compuesto. Esta técnica Delphi requiere de una gran coordinación y cooperación para poder garantizar pronósticos satisfactorios este método funciona mejor en las organizaciones en las que los cambios tecnológicos dinámicos afectan los niveles de personal.

De manera ideal, en la planeación de los recursos humanos debe incluir el uso de los enfoques tanto cuantitativos como cualitativos. Combinados ambos enfoques se complementan proporcionando un pronóstico muy completo, desde el momento que reúne las contribuciones de los teóricos y de los empíricos.

## **Pronóstico de la oferta de empleados.**

Una vez que la organización ha pronosticado los requerimientos futuros de personal, paso seguido debe determinar disponer de la cantidad y tipo suficiente de personas para cubrir las vacantes esperadas. Es posible aplicar el análisis de la oferta con dos fuentes de reclutamiento: interna y externa.

### **Oferta interna de Trabajo.**

Un análisis de la oferta interna puede comenzar preparando el organigrama de toda la empresa, considerando el número de personas que los ocupan y los requerimientos futuros empleo.

Otra técnica es el **Análisis de Markov** (que es un método para detectar los patrones de movimiento laboral a lo largo de varios empleos), muestra el porcentaje y la cantidad absoluta de empleados que permanecen en cada puesto de un año al siguiente, así como la proporción de los que son promovidos, pasados a un puesto inferior, transferidos o separados de la empresa. Este tipo de análisis rastrea el patrón de movimientos de los empleados a lo largo de varios puestos para poder elaborar una matriz de transición y así poder pronosticar la oferta de trabajo.

Los administradores, para pronosticar oferta de recursos humanos, deben conocer perfectamente la rotación de empleados y el ausentismo. Se utilizan fórmulas para calcular las tasas de rotación y ausentismo.

Otras técnicas se orientan más hacia el tipo de empleados y sus habilidades, conocimientos y experiencias.

También es posible preparar **inventarios de habilidades** que enumeran el grado de estudios de cada empleado, sus antecedentes laborales, intereses vocacionales, habilidades y capacidades específicas, historia de compensaciones y antigüedad en el puesto. Debe observarse como siempre la confidencialidad que es vital para preparar cualquier inventario de este tipo.

Sin embargo los **inventarios de habilidades** bien preparados y actualizados permiten a una empresa correlacionar de inmediato las vacantes inminentes con los antecedentes de los empleados.

Como ejemplo están Zenith Data Systems, Westinghouse, entre otros muchos, que emplean un sistema de computadoras y programas especiales para llevar a cabo estas tareas. Y cuando se reúnen datos sobre los gerentes, estos inventarios se les conocen como **inventarios ejecutivos**.

Es posible utilizar tanto los inventarios de habilidades como los inventarios cultivos para desarrollar gráficas de reemplazo de empleados, que enumeran los titulares actuales de los puestos e identifican los posibles sustitutos en caso de que se abran vacantes.

Existe la **Planeación de la Sucesión** que es el proceso de identificar, desarrollar y rastrear a individuos clave para puestos ejecutivos.

El éxito de la planeación en varias empresas en materia de **sucesión** es como sigue:

1. **Sun Microsystems** cuenta con 600 directores a nivel ejecutivo desde su ingreso a la empresa, que dependen a su vez de 150 Vicepresidentes. Según **Ken Alveres**, residente de RH comenta que observa a todos los directores muy de cerca pero más de cerca a los vicepresidentes. Cuando Ken observa la fuerza de reservas en cartera, le da la impresión de que están cubiertos. Sin embargo le preocupa desarrollar a personas capaces de poder ascender al siguiente nivel.
2. **Sonoco**. El plan de sucesión de esta empresa tiene en la mira a 300 ejecutivos grupo de alta dirección. Alrededor del 20% de los puestos ejecutivos de la empresa registran una rotación anual debido a jubilaciones, cambios de puestos y renunciaciones. De acuerdo con **Cindy Hartley**, vicepresidente de recursos humanos, comenta que la política de la compañía es ascender personal interno. Se reúne con los presidentes de las divisiones y gerentes generales para platicar sobre el personal clave, exploran lo que quieren hacer con ellos para desarrollarlos e identifican a los que han señalado como posibles sucesores.
3. **UNUM** es una compañía de seguros que tiene identificados a 200 gerentes, de sus 7,000 empleados. **Tammie Snow**, jefa de capacitación, explica que la empresa coloca casi todos sus candidatos promisorios en programas administrativos internos. Se les ofrece la posibilidad de ser aprendices diferentes a un grupo selecto de personas, aproximadamente unas 12 cada año, que han llegado a nivel de dirección. Identifican a las personas con potencial y año con año se convierte en la sombra de un ejecutivo clave.
4. **Sears Roebuck** formó un equipo de liderazgo estratégico corporativo, cuyo propósito es desarrollar la fuerza de las reservas entre sus 220 ejecutivos de más alto nivel, para apoyar a los 24 puestos ejecutivos más altos. **Steve Kim**, vicepresidente de aprendizaje y desarrollo organizacional explica que analizan cada puesto, identifican las experiencias y retos singulares que presentan, posteriormente analizan a las personas que están en reserva y los colocan los puestos que más coincidan.

## **Oferta externa de Trabajo.**

Cuando una organización carece de oferta interna de empleados para promociones, o bien cuando cubre posiciones de nivel básico, los gerentes deben considerar la oferta externa de trabajo. Existen muchos factores que influyen en oferta de trabajo, incluyendo los cambios demográficos, la economía, el nivel de educación, la demanda de habilidades específicas de los empleados, la movilidad de la población y políticas gubernamentales.

Por ejemplo, en los Estados Unidos existen 33 millones de egresados de universidades. Estas personas trabajan en una gama muy en preocupaciones pero la mayoría de ellas se ubica en dos grupos:

1. Ocupaciones profesionales especializadas.
2. Ocupaciones de ejecutivos, administradores y gerentes.

## **Equilibrio entre factores de oferta y demanda.**

La planeación de recursos humanos tiene que esforzarse para lograr el equilibrio adecuado, no sólo en las técnicas de pronóstico su aplicación, sino también enfatizar la importancia que se da a los factores de la demanda y oferta.

Los factores de la demanda se basan en las tendencias pronosticadas en la actividad comercial.

Los factores de oferta incluyen la determinación del lugar forma de hallar candidatos con las habilidades requeridas para cubrir las vacantes.

Debido a la dificultad de localizar aspirantes para el creciente número de puestos que precisan una capacitación avanzada, este aspecto de la terminación recibe cada vez más atención. Se necesita mayor esfuerzo de planeación para reclutar miembros de las clases protegidas para puestos ejecutivos y técnicos, los cuales requieren niveles avanzados estudios, es decir Maestrías.

Existen varias posibilidades para conseguir el personal, incluyendo empleados de tiempo completo, utilizar tiempo extra, llamar a veces a los que fueron despedidos y utilizar personal eventual.

Sin embargo, cuando la planeación de recursos humanos indica que existe un exceso de ocupantes, las empresas recurren a rescisiones de contrato, puestos compartidos, despidos, o depender de que las personas renuncien se retiren o se mueran, para poder alcanzar el equilibrio en la fuerza de trabajo.

Se hizo muy popular en los últimos 10 años los retiros voluntarios anticipados para reducir la sobreoferta de trabajo en General Motors, IBM, etc.

***Recorte organizacional.***

Cuando las empresas tienen exceso de empleados tienen que recurrir a los recortes de personal, no sólo de eventuales, sino de puestos técnicos, profesionales y ejecutivos. En muchos casos, la reducción de personal es parte del proceso de reestructuración a un plazo más largo para aprovechar las tecnologías, las alianzas estratégicas y la reducción de costos.

***Tomar la decisión de despedir a los empleados.***

La base que se toma para despedir a los empleados es de antigüedad, su desempeño ambas. En algunas empresas, por lo general las que tienen contratos colectivos, toman como base fundamental de antigüedad. En otras prevalecen factores como son habilidad y actitud al decidir a quién despiden.