

## 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

### Reclutamiento a través de Organizaciones Profesionales

Existen muchas organizaciones profesionales y sociales que ofrecen un servicio de colocación a sus integrantes o asociados como uno de sus beneficios. Es posible que incluyan una lista de los integrantes que buscan empleo en sus publicaciones.

También existe la figura de mandar representantes de cada una de las empresas a un lugar específico, donde entrevistarán directamente de los solicitantes (por ejemplo, “la feria del empleo”). Es el equivalente a un mercado de trabajo donde los patrones hacen la oferta y los solicitantes la demanda. Esto también es patrocinado en ciertas ocasiones por las universidades por lo general 2 veces al año para sus alumnos o ex-alumnos.

### Sindicatos

Es común que los Sindicatos soliciten se contrate a algún aspirante ya sea por primera vez o bien que se le promocióne cuando exista una vacante. Los sindicatos pueden ser una fuente importante de trabajadores de base e inclusive para algunos puestos profesionales.

Los patrones pueden utilizar esta fuente de reclutamiento con una buena comunicación con su sindicato tomando en cuenta los requisitos de elegibilidad y disponibilidad del solicitante.

## **Agencias de colocación**

La Secretaría del Trabajo y Previsión Social ha puesto en marcha algunos programas como Chambatel o bien ha puesto a disposición de los interesados ciertos teléfonos para informarles de las posibles vacantes acordes su perfil curricular.

Dentro de las carreras más solicitadas la actualidad está Mecatrónica (Robotización), ingeniería en sistemas e informática y sus equivalentes, administración de empresas, abogacía, marketing, finanzas, recursos humanos, profesionales de la salud ciencias físicas y tecnológicas. Dentro de las carreras menos solicitadas están los estudios étnicos y culturales, parques, recreación, tiempo libre y educación física, estudios teológicos y religión, filosofía, literatura.

Para recién graduados los salarios más elevados corresponden a todo tipo ingeniería, física, química y matemáticas relacionadas con todas las carreras que utilizan primordialmente estas ciencias.

## **Agencias privadas de colocación**

Este tipo de agencias cobran una tarifa a través de la personalización de sus servicios a sus clientes. Empresas tales como *Snelling Personnel Services*, *Manpower*, *Kelly Services* y *Olsen Staffing Services* se cuentan entre las más grandes empresas privadas empleo.

Por ejemplo *McTemps* se especializa en proporcionar a las empresas, expertos en cómputo así como ayudan a los empleados con habilidades a encontrar puestos temporales y de plantas. La tarifa de los servicios normalmente estragada por las empresas, pero no resultaría extraño que cobrarán de un 20% a 30% sobre el salario anual del puesto si es que la empresa contrata al candidato.

## **Agencias de colocación de empleados eventuales**

Este sector ha venido aumentando impresionantemente no solamente en México sino también en los Estados Unidos.

El número de personas que trabajan como temporales se incrementado en un 300% durante la última década.

La razón es muy sencilla, cuando los directores no puedan justificar la contratación de un empleado de tiempo completo, como para cubrir vacaciones, períodos de alto trabajo en empresas estacionales, o para cubrir incapacidades.

Esta práctica crece porque se puede despedir a los empleados temporales rápidamente y sin costo. De tal manera que el costo de entrar a personas de manera temporal es menor que si tuvieran la planta ya que no cuentan con las prestaciones normales y se les puede despedir sin necesidad de enfrentar demandas laborales.

Esta práctica se utiliza mucho en las fábricas donde se tienen tres turnos de ocho horas o bien en empresas detallistas, como Liverpool, Sears, palacio de hierro en época navideña.

### **Subcontratación empleados**

Este mecanismo ha adquirido mucha popularidad desde principios de los ochentas. A diferencia de las oficinas que ofrecen ayuda temporal y proporcionan trabajadores para períodos determinados, las compañías que los subcontratan envían trabajador de manera permanente.

En su forma más común, la subcontratación es un proceso por un patrón despide a varios empleados que son contratados por una tercera persona, o sea la empresa de subcontratación, que después subcontrata los empleados a la organización original.

Es decir, se despide a los trabajadores de planta, y se les vuelva a contratar a través de otra empresa con menores prestaciones, menor sueldo y con condiciones menos favorables.

La compañía que subcontrata se responsabiliza por todas las obligaciones laborales que en principio le hubieran correspondido a la empresa original, la nómina, la evaluación de desempeño, la administración de las prestaciones y otras actividades diarias de recursos humanos también las hace a cambio de una tarifa por colocación que puede ser entre 2:05 por ciento del costo de la nómina, más alrededor del 9% al 20% de los salarios brutos para cubrir las prestaciones.

### **Mejoramiento de la eficacia del reclutamiento externo**

Con todas las incertidumbres implícitas en el reclutamiento externo, a veces es difícil determinar si los esfuerzos de la organización para localizar talentos prometedores son eficaces y eficientes en términos de costos. Sin embargo los directivos pueden hacer varias cosas para aumentar la probabilidad de éxito. Esto es calcular los índices de tolerancia de las fuentes de reclutamiento, capacitar a los reclutadores organizacionales y realizar revisiones preliminares realistas puestos.

## Índices de tolerancia

Los índices de tolerancia ayudan a definir cuáles fuentes de reclutamiento son más eficaces para atraer candidatos calificados el puesto. Un índice de tolerancia es el porcentaje de solicitantes de cierta fuente que llegará a la siguiente etapa del proceso de selección.

Por ejemplo, si se obtuvieron 100 candidatos de una agencia de empleos, de los cuales 17 fueron invitados a una entrevista, el índice de tolerancia sería del 17%.

Posteriormente se puede calcular este índice para cada etapa puente en el proceso de selección, es decir la segunda entrevista, la tercera entrevista y la oferta final, lo cual puede dar un índice acumulado de tolerancia.

Al comparar los índices de tolerancia de cada fuente reclutamiento, es simple descubrir cuales producen solicitantes calificados.

## Costo del reclutamiento revisión preliminar realista del puesto

El costo de diversos procedimientos de reclutamiento se calcula utilizando una fórmula. Por ejemplo, el Costo Promedio (CP) por fuente de contratación se divide el total de Contrataciones (C)

$$\frac{CP}{C} = \left( \frac{CP + HA + BR + SC}{C} \right)$$

De donde:

<b>CP</b>	<b>=</b>	<b>Costo de la publicidad</b>
<b>C</b>	<b>=</b>	<b>Total de contrataciones</b>
<b>HA</b>	<b>=</b>	<b>Honorarios de agencias</b>
<b>BR</b>	<b>=</b>	<b>Bonos por recomendaciones</b>
<b>SC</b>	<b>=</b>	<b>Contrataciones sin costo, personas que llegan solas o por agencias no lucrativas</b>

### Ejemplo:

Costo de Publicidad	28,000
Honorarios de Agencias	19,000
Bonos por recomendaciones	2,300
Contrataciones gratuitas	0
<b>Total de Contrataciones</b>	<b>119</b>

Si sustituimos valores en la fórmula:

$$\frac{CP}{C} = \left( \frac{CP + HA + BR + SC}{C} \right) = \left( \frac{28,000 + 19,000 + 2,300 + 50}{119} \right) = 414$$

Esto significa que el Costo de la Fuente por Contratación fue de 414.

## **Reclutadores.**

Las personas que realizan la función de reclutamiento dependen principalmente del tamaño de la empresa. Las empresas grandes contratan y capacitan a reclutadores profesionales de recursos humanos para encontrar nuevos empleados. En organizaciones más pequeñas, el reclutamiento puede estar a cargo de quien maneja de manera general los recursos humanos, o si la organización no tiene un puesto de recursos humanos, los gerentes y supervisores pueden realizar el reclutamiento en Empresas como Macy's los miembros de los equipos de trabajo forman parte de la selección de los nuevos integrantes del mismo.

Es fundamental que quien realice la labor de reclutamiento comprenda bien las características requeridas del puesto, como lo es conocimiento, habilidades, capacidades y experiencia. Frecuentemente un novato de recursos humanos o un gerente encargado el reclutamiento, inclusive antes de recibir cualquier capacitación debe ser capaz de comprender plenamente el puesto requerido y entender por completo los valores y metas de la organización.

Es importante recordar que los reclutadores tienen influencia en la decisión del solicitante de un puesto. A veces puede mejorar lo atractivo de un puesto y pueden cambiar la intención del solicitante.

Es posible concluir que los reclutadores de personal, sus y hasta si competentes, afectan directamente al éxito del programa reclutamiento de una organización

## **Reclutamiento entre las clases protegidas**

### **Reclutamiento de mujeres**

Un obstáculo que sufren las mujeres en relación con el empleo es el pensamiento estereotipado que persisten la sociedad y ciertos prejuicios.

Se observa que para puestos ejecutivos tienen barreras para ser consideradas.

Hoy en día más mujeres están preparándose seminales efectivos y programas de capacitación para obtener puestos de alta dirección.

Como consecuencia de estos cambios existe un creciente número de mujeres que se ha incorporado a la fuerza de trabajo puestos ejecutivos.

De acuerdo con una firma de Headhunts Korn Ferry, el 81% de las empresas que aparecen en Fortune 500, tienen al menos una directora.

### **Reclutamiento de minorías**

México y Estados Unidos se han caracterizado por discriminar a la gente, por su color de piel, sus orígenes humildes, por su religión, por su aspecto, por ser obesos, por su edad. De acuerdo con derechos humanos ésto está ahora prohibido, permitiendo la gente poderse defender.

El desempleo entre las minorías, especialmente en los jóvenes el nivel es alto. Las oportunidades del leo aún son muy limitadas. En lugares marginados o de alta pobreza son reclutados por narcotráfico.

Sin embargo en las universidades se han creado diversos programas de empleo para los estudiantes e inclusive intercambio en plan de trabajo con otros países principalmente con los Estados Unidos y Canadá.

### **Reclutamiento de discapacitados**

Se estima que este grupo en los Estados Unidos es de Un 14% de la población económicamente activa. Es un error pensar que los discapacitados sufren más accidentes o que se agraven las limitaciones que ya padecen. No existen instalaciones especiales para discapacitados.

Este tipo de pensamiento debe ser eliminado, ya que se observado que la gente de este grupo es leal, responsable y cuidadoso.

### **Reclutamiento de personas de edad avanzada**

Existe la tendencia contratar personal de mayor edad debido al cambio la demografía y en las actitudes de los patrones y empleados. Se han dado cuenta de que los trabajadores de mayor edad cuentan con experiencia laboral comprobada, conocimientos prácticos sobre el trabajo y totalmente confiables. Son una excelente fuente reclutamiento para puestos de tiempo completo o parte de tiempo que de otra manera serían difíciles de cumplir.

Home Shopping Network, empresa televisora por cable, cambió sus oficinas centrales a Miami, Florida, y desde 1990 se creó Prime Timer para establecer un programa que invita a las personas mayores de 55 años a formar parte de su fuerza laboral, con políticas flexibles y puestos de medio tiempo. El programa ha tenido mucho éxito y más de 500 personas han concluido el curso de capacitación de la empresa. El director de recursos humanos comentó que su índice de rotación es del 30% más bajo que el de los demás empleados de la empresa.

## Resumen

1. A medida que las organizaciones planean, los integrantes de la alta dirección y los planificadores estratégicos deben reconocer que las decisiones de la planeación estratégica afectan, y son afectadas por, las funciones recursos humanos y éstas repercuten en aquéllas. Por una parte la planeación de recursos humanos desempeña un papel reactivo para asegurar que se disponga de las cantidades y tipos adecuados empleados, a fin de poder instrumentar un plan de negocios. Además permite identificar e iniciar proactivamente los programas que se necesitan para desarrollar las capacidades organizacionales sobre las cuales será posible edificar estrategias futuras.
2. La planeación de recursos humanos es un proceso sistemático que abarca aspectos tales como el pronóstico de la demanda de mano de obra, desarrollo de análisis de oferta y el equilibrio entre la oferta y la demanda. El pronóstico de demanda exige el uso de métodos cualitativos o cuantitativos para identificar la cantidad y tipo de personas que se necesitan para cubrir los objetivos de la empresa. El análisis de la oferta supone determinar si existen empleados suficientes a la organización para cubrir la demanda, así como para averiguar si existen empleados Potenciales el mercado laboral. Conciliar la oferta con la demanda exige diversas actividades, incluyendo reclutamiento tanto interno como externo.
3. Por lo general, los patrones consideran ventajoso el uso de la promoción interna y de las transferencias para cubrir tantas vacantes como les sea posible, en puestos por encima de los niveles básicos. Al poder reclutar desde el interior de la empresa se pueden aprovechar las inversiones previas que se hicieron en reclutamiento, selección y capacitación, además de permitir el desarrollo de los empleados actuales. Además, las promociones internas permiten recompensar a los empleados por su desempeño anterior y hace saber a los otros que sus esfuerzos no serán en vano y que en un futuro serán recompensados. Sin embargo a veces sí es necesario señalar a candidatos externos a fin de prevenir ideas y actitudes equivocadas.
4. Muchas veces cubrir los puestos por encima del nivel base exige que los gerentes dependan de fuentes externas. Esta fuente sirve para cubrir también puestos con calificaciones especiales, y adquirir nuevas ideas y tecnología. Las fuentes y métodos externos utilizados en el reclutamiento dependerán de los objetivos de reclutamiento de la empresa, de las condiciones del mercado laboral y de las especializaciones del puesto que deben ser cubiertas.
5. Por último, los requerimientos laborales forjan a las empresas a realizar un esfuerzo positivo para refutar y promover a personas de clases protegidas. Estos esfuerzos incluyen el reclutamiento no sólo de las personas calificadas, sino de aquellos que pueden llegar a serlo con la capacitación y asistencia apropiadas.

### **Preguntas a ser discutidas**

1. **Identifique tres elementos fundamentales del modelo de planeación de recursos humanos y analice las relaciones entre ellos.**
2. **Distinga entre los enfoques cualitativos y cuantitativos para pronosticar la necesidad recursos humanos.**
3. **Cuáles son las ventajas y desventajas comparativas de cubrir vacantes con fuentes internas.**
4. **En que difieren las empresas que debe de las agencias empleo tradicional.**
5. **Explique el funcionamiento de las revisiones preliminares realistas. Por qué considera usted que parecen ser una técnica eficaz de reclutamiento.**
6. **Cuales considera usted que son los problemas empleo que se enfrentan los integrantes de las clases protegidas.**

### **Planeación de los recursos humanos en Donna Karan International (DKNY)**

Enfrentar un reto es una cosa y atacarlo de frente es otra muy diferente. Hace algunos años DKY de Nueva York, mostró utilidades muy bajas. En una compañía muy joven, de rápido crecimiento, que no siempre había construido su organización de la forma más rentable y eficiente. Los ejecutivos se vieron obligados a reevaluar las funciones y las relaciones de los grupos operativos central de la empresa. El nuevo plan estratégico para un periodo de tres años, incluía un adelgazamiento aún mayor, provocado por la reducción de divisiones, que pasarían de 13 a 6. DKY también agilizó la estructura de los administradores de puestos altos de la empresa y convirtió a cada una de sus seis divisiones en unidades operativas totalmente integradas.

Christina Nichols, vicepresidente de RH explicó como su departamento contribuye a que se concreten todos estos cambios.

**Factores que llevaron al adelgazamiento.** Nos explica que son una empresa muy joven que ha tenido un crecimiento sumamente veloz. Cuando uno crece muy rápido, no siempre lo hace de la manera más rentable y eficiente. Por ello, tomamos la decisión más difícil: detenernos, evaluar lo que habíamos hecho y hacer los ajustes en los temas necesarios.

**Cuáles empleados fueron los más afectados por qué.** El adelgazamiento fue producto de una verdadera reestructuración de las divisiones cuya intención fue incrementar la eficiencia y abatir los costos. Establecimos alianzas estratégicas con otras empresas. Entre ellas, la licencia del negocio de productos de belleza otorgada por The Estee Lauder Companies Inc., la de prendas deportivas y de tipo vaquero DKNY otorgada a Liz Claiborne y la de DKNY infantil otorgada a Espirit Corp. los empleados afectados fueron de todos los niveles.

**Qué implicaciones tuvo para recursos humanos.** Fue extenuante el proceso de reestructuración. Trabajamos con nuestro nuevo director general ejecutivo John Idol para determinar cómo sería la nueva estructura, reunir toda la información de los empleados que íbamos a correr, coordinar los servicios para colocarlos en el exterior y para ayudar a los gerentes a pasar por todo este proceso.

Este proceso de reestructuración generó secuelas y se generaron retos nuevos. El personal está afrontando el choque de haber perdido sus compañeros de trabajo, el estrés de manejar más responsabilidades y el desconocimiento de su propia seguridad empleo.

**Reestructuración.** Cuando pasamos por el proceso de reestructuración, eliminamos muchos puestos ya que otorgamos licencias a concesionarios para diversos productos. Esta nueva división era realmente reciente para la empresa. Uno debe hacerse experto en los negocios que se concesionan, de modo que tenga capacidad para convencer a los empleados de DKNY a que sean transferidos para ahora trabajar con otros patrones. Es difícil garantizar que los empleados transferidos a una concesión conserven el mismo nivel de compensaciones y prestaciones que tenían antes. Es un proceso difícil porque no termina cuando los empleados se transfieren y son ahora forman parte del entorno laboral del concesionario. El papel que desempeñó DKNY en este proceso ya cambió, pues pasó de trabajar dentro del marco existente y facilitar el proceso a defender lo que es mejor para los empleados.

**Cuál ha sido una de las innovaciones más recientes de recursos humanos.** He tenido la suerte de trabajar con un grupo de personas de mucho talento y creo que el trabajo individual no hubiera servido de nada sin un buen **trabajo de equipo**. Con todos estos cambios desde la llegada de nuestro nuevo director general hasta la reestructuración, las metas del enfoque del departamento recursos humanos han cambiado radicalmente, para articularse con el curso que ha tomado la compañía, es decir, acorde con sus planes estratégicos. Ahora nos hemos posicionado como socios de negocios estratégicos con las divisiones de la compañía. Pasamos de la creación de políticas y apagafuegos a ser socios de negocios en el más completo de los sentidos.

#### Preguntas.

1. **¿En qué aspectos es diferente el proceso de adelgazamiento y reestructuración de DKNY al de otras empresas?**
2. **¿Cómo afectó este adelgazamiento de la nómina a aquellos que sí conservan sus puestos?**
3. **¿Cuáles fueron los mayores retos del departamento de recursos humanos de DKNY?**

## **CASO EN QUE SE ANALIZA LA INCURSIÓN DE CISCO SYSTEM EN INTERNET.**

Como sabemos el Internet ha abarcado todo el mundo. Los gerentes de recursos humanos de Cisco Systems, con sede en San José, California, lo supieron con mucha anticipación, ya que la empresa está en el negocio de redes de cómputo.

Tiene un Headcount de 4,500 empleados. Desde 1993 comenzó investigar cómo podría explotar la red mundial para servir mejor a sus clientes internos y externos.

Crearon dos páginas: una para atender a los empleados y otro para las personas estratégicas fuera de la empresa.

La página interna ayudan empresa convertirse en una empresa sin papel INTRANET. Además, les permite a los empleados tener acceso a información múltiple, incluyendo la difusión de los puestos disponibles.

La página externa brinda a los usuarios información sobre la empresa y oportunidades de obtener empleo que se ofrece. Si la empresa tiene dificultades para cubrir una vacante, es posible que coloque una descripción de puesto bajo el rubro de oportunidades de empleo.

Se cubren todos los ángulos de reclutamiento, es decir una para universitarios, con ferias empleo en determinadas universidades. Programas de becas. Una página de cultura donde se dan a conocer sus tabuladores, prestaciones y la filosofía de relaciones públicas.

Las listas de vacantes actualizan una vez a la semana incluyen información sobre la manera de enviar su currículum por fax o correo electrónico.

En el proceso interno la dirección Internet ahorra una buena cantidad de tiempo al departamento recursos humanos: la currícula se recibe de manera automática y los gerentes pueden realizar búsquedas por palabras clave en lugar de leer pilas de papeles.

De acuerdo con la vicepresidenta de recursos humanos Barbara Beck, comenta que el sistema electrónico es un buen método de selección. Buscamos a personas que se sientan a gusto con la tecnología. El proceso es muy barato, es mejor que un anuncio en el periódico y es dinámico.

### **PREGUNTAS**

- 1. ¿Qué ventajas observa en el uso de Internet para atraer a candidatos a un puesto determinado?**
- 2. ¿Qué problemas potenciales es preciso considerar?**
- 3. ¿Un sistema electrónico podría funcionar para una amplia variedad empresas todos los tamaños diferentes giros?**