

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

Ya hemos visto la importancia que tanto la estructura interna de una organización como el diseño de puestos afectan directamente la capacidad de dicha organización para alcanzar sus objetivos primordiales.

Sin embargo, dichos objetivos organizacionales solo pueden alcanzarse mediante el esfuerzo del personal que la integra.

Consecuentemente, se entiende la necesidad de contar solo con el mejor personal para llevar a cabo las actividades empresariales.

Entonces, la clave será llevar a cabo una planeación efectiva de los RH.

Son dos los procesos:

- La planeación en sí misma.
- El reclutamiento de personal.

La **Planeación debe RH establecer un plan para asignar personal a la organización**. Por lo que toca al reclutamiento, es la consecuencia de poner en acción la planeación.

El reclutamiento se ha complicado por la dificultad de conseguir solicitantes calificados. Por ello es que he insistido en que a todos los niveles los solicitantes de empleo deben poseer habilidades multidisciplinarias de alto nivel.

Debido a lo anterior ya no se puede depender de atraer a los empleados adecuados a la organización, si no implementar otras medidas, mismas que se comentarán más adelante.

Planeación de recursos humanos.

La planeación de recursos humanos es el proceso de anticipar y prevenir el movimiento de personas hacia el interior de la organización, dentro de ésta y hacia afuera.

Propósitos

- El propósito es utilizar estos recursos con tanta eficacia como sea posible, dónde y cuándo se necesitan, a fin de alcanzar las metas de la organización.
- Es necesario anticipar períodos de escasez y de exceso de oferta de mano de obra.
- Proporcionar mayores oportunidades de empleo a las mujeres, a las minorías y a los discapacitados.
- Organizar los programas de capacitación empleados.

Importancia de la Planeación de Recursos Humanos.

- Cada vez, debido a la explosión demográfica se requieren de más empleos. De hecho cada sexenio el Presidente en turno promete resolver esta situación apremiante.
- Existe gran parte de empleo informal, personas que trabajan por parte de tiempo, una gran mayoría de trabajadores eventuales y otra más, empleados independientes.
- Debido a lo comentado anteriormente gran parte de los trabajadores tiende a ser más estable en la empresa en que está trabajando actualmente, digamos con unos 10 años de antigüedad y este número va a la alza.
- Existen profesionistas que se dedican a actividades totalmente diferentes a lo que estudiaron.
- En el futuro cercano habrá una extensa explosión tecnológica avanzada y por lo tanto se deberá más que nunca estar preparado.

Estos y otros factores **¿Cómo deben ser afrontados por los gerentes de recursos humanos?**

¿Cómo asegurarse de que se contará con las personas correctas, en el momento indicado, para realizar actividades específicas para las organizaciones?

Todos estos cambios no sólo afectan el reclutamiento de empleados, sino ahora **hay que ser más creativo en la selección, capacitación, compensación y motivación de los empleados** y eso es atribuible a RH.

Como usted sabe, **la planeación siempre ha sido un proceso esencial de cualquier administración, y al otorgar mayor relevancia a la administración de recursos humanos es verdaderamente crítico cuando las organizaciones consideran la posibilidad fusiones, escisiones, alianzas estratégicas, reubicaciones de plantas, adelgazamiento de la plantilla laboral o bien el cierre de sus instalaciones operativas.**

Debido a la falta de planeación en una organización, existen costos intangibles por planeaciones inadecuadas de Recursos Humanos.

Por ejemplo, una planeación inadecuada puede provocar que las vacantes permanezcan sin ser cubiertas. Consecuentemente por esta ineficiencia, se provocan altos costos totalmente innecesarios, sobre todo cuando se requiere de cierto tiempo para capacitar a los reemplazos.

Por ejemplo, se da el caso en que despiden a los empleados de un departamento y simultáneamente se contratan a personas para puestos similares en otro departamento. Esto genera un exceso de contrataciones y el resultado es que hay que despedir a los recién contratados.

Por último, la falta de planeación de los recursos humanos dificulta los empleados planear con eficacia su propio desarrollo profesional y personal. Por lo tanto, los empleados que se quedan la organización empezarán a buscar un nuevo empleo en el que consideren que tienen mejores oportunidades de desarrollo.

La administración de recursos humanos y la planeación estratégica.

En aquellas empresas que proyectan adecuadamente su futuro, los responsables de recursos humanos deben forzosamente interesarse en mezclar la administración de recursos humanos en sí misma con la planeación estratégica de la empresa en su conjunto, para que sea afín.

Lograr una vinculación entre los procesos de planeación.

Las organizaciones utilizan la planeación estratégica para establecer los objetivos básicos y para desarrollar planes generales de acción que les permitan alcanzarlos.

La planeación de los recursos humanos está íntimamente relacionada con la planeación estratégica de principio a fin del proceso.

En su inicio, la planeación de recursos humanos aporta una serie de datos para **formular la estrategia**, en términos de lo que podría ser posible, es decir, si se contara con la clase y cantidad de personas necesarias para aplicar una estrategia determinada.

En una empresa, *Barnes & Noble*, consideró la posibilidad de entrar al negocio del comercio electrónico basados en la Web, para competir con Amazon, Com.

Uno de los aspectos que tuvieron que abordar fue si contaban con el talento necesario para tener éxito en este campo.

En lo referente al fin del proceso, la planeación estratégica y la administración de los recursos humanos están ligadas en términos de cuestiones necesarias para su **implantación**.

Una vez establecida una estrategia, los ejecutivos deben tomar decisiones fundamentales para la **asignación de recursos** para aplicarlas a la estructura, procesos y por supuesto los recursos humanos.

El siguiente es un esquema básico de la forma en que las empresas han empezado a coordinar la administración de recursos humanos y la planeación estratégica. Empresas tales como **Colgate-Palmolive, British Petroleum y Delta Airlines**, están muy avanzadas en este aspecto. La integración de la administración de recursos humanos con la planeación estratégica suele ser más eficaz cuando existe reciprocidad entre los dos procesos. En esta relación, la alta dirección reconoce que las decisiones de la planeación estratégica afectan los intereses de recursos humanos y viceversa. En otras palabras, **todas las cuestiones de negocios tienen implicaciones para el personal, y todas las cuestiones de recursos humanos afectan a los negocios**.

PLANIFICACIÓN DE RECURSOS HUMANOS



Empresas como **Honeywell, Xerox, Merck**, manejan de tal manera su ARL, que no existe ninguna diferencia o contraposición con la planeación estratégica empresarial.

Es decir, los ciclos de planeación son los mismos y los asuntos de recursos humanos son considerados como algo inherente a la administración de la empresa.

Los Directores de Recursos Humanos son facilitadores importantes de la planeación y se les considera como grandes constructores del futuro de la organización.

Esta situación se da cuando el responsable de recursos humanos se convierte en un miembro del Comité que dirige la administración de la organización o de la Planeación Estratégica. Cuando existe esta estructura interactiva y dinámica, recursos humanos es reconocido como planificador estratégico que hace aportaciones simultáneamente con otros directores de alto nivel.

Planos de la arquitectura del capital humano de la organización.

Además de articular los procesos de planeación, en la actualidad este la vinculación entre el estrategia y los recursos humanos y también se concentra en desarrollar las competencias centrales.

Por ejemplo **Domino's Pizza, Sony, South Airlines y Wal-Mart** fueron pioneros en sus ramos al desarrollar aptitudes **-competencias centrales-** que otras empresas no tenían.

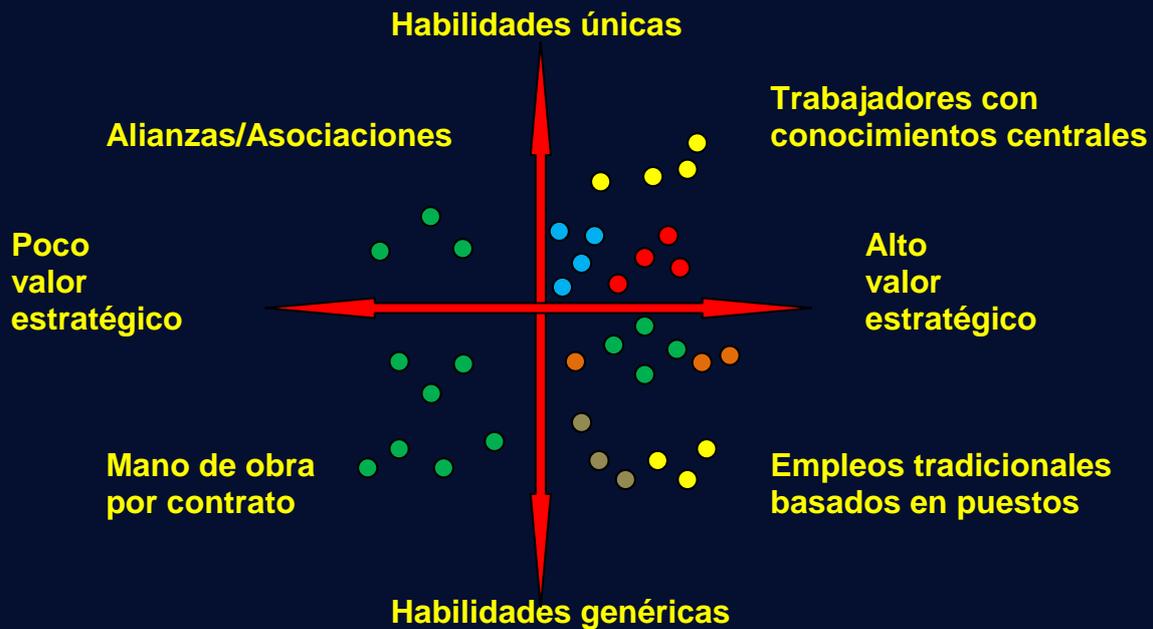
Estas competencias les sirvieron para lograr ventajas competitivas y estar muy por encima de todos sus competidores y también le sirvió para apalancar esta ventaja mediante un aprendizaje más rápido que otros integrantes de sus industrias competidoras

Las competencias centrales básicas de una empresa son una cartera de habilidades de los empleados y capital humano.

Por ejemplo:

Dentro de los **Planos de la Arquitectura del Capital Humano** de la organización, existen:

- **Trabajadores con conocimientos centrales.**
- **Habilidades únicas vs Habilidades genéricas.**
- **Alto valor estratégico vs poco valor estratégico.**
- **Alianzas/asociaciones.**
- **Mano de obra por contrato.**
- **Empleos tradicionales basados en puestos.**



Funciones de los empleados:

- Producción,
- Investigación y Desarrollo, Calidad,
- Sistemas de información,
- Mercadotecnia,
- Finanzas,
- Recursos Humanos.

Trabajadores con conocimientos centrales

Este grupo de empleados cuenta con habilidades específicas del empresa están interrelacionadas, directamente con la estrategia de la compañía, como lo estarían ligados los investigadores y desarrolladores farmacéuticos, los científicos de cómputo que desarrolla un software especial, etc. un científico investigador cuenta con conocimientos y habilidades específicas que están íntimamente ligadas con la estrategia global del empresa. Las empresas tienden a hacer inversiones de largo plazo en los empleados que poseen estos conocimientos centrales.

Este personal normalmente se dedica trabajar con un tipo de conocimiento que involucra una cantidad considerable de autonomía y discrecionalidad.

Las compañías tienden a establecer compromisos de largo plazo con este tipo de empleados, así como invertir en su capacitación y desarrollo continuo, y a veces les proporcionan algunas acciones de trabajo (acciones de capital) de la propia empresa.

Empleados tradicionales basados en los puestos

Este grupo de empleados cuenta con habilidades valiosas para la empresa pero no son exclusivos (por ejemplo vendedores de tiendas departamentales, choferes, etc.).

Este tipo de empleados son contratados para desempeñar un trabajo definido de antemano. Cómo es posible que abandone la empresa para esa otra, por ello se invierte menos en su capacitación y desarrollo y las empresas tienden a concentrarse más en pagarles sus logros en el desempeño a corto plazo.

Trabajadores por contrato

Este tipo de empleados tiene menos valor estratégico, ya que por lo general están a disposición de todas las empresas (por ejemplo, oficinistas empleados de mantenimiento, contabilidad y recursos humanos).

Las personas que ocupan esos puestos son reclutadas cada vez más en oficinas externas y mediante contrato, además, el alcance de sus obligaciones tiende a ser limitado. Las relaciones de empleo tienden a ser por transacciones y se concentran más en los manuales y procedimientos, desembolsándose muy poca inversión para su desarrollo.

Alianzas/Asociaciones

Este grupo de personas cuenta con habilidades particulares, pero no están relacionados con la estrategia central de la empresa. (Abogados, Asesores Financieros, Científicos investigadores del laboratorio).

Las compañías tal vez no puedan justificar su condición de empleados internos, debido a vinculación parcial mínima con la estrategia, pero estas personas cuentan con habilidades especializadas y que no fácilmente están a disposición de todas las empresas.

Por lo tanto, las compañías tienden a establecer **alianzas y asociaciones de largo plazo con ellas**, así como alimentar una relación permanente enfocada al aprendizaje de ambas partes, ya que la inversión en este intercambio de información y conocimientos es muy alta.

Un elemento que resulta cada vez más importante para la planeación estratégica de las empresas que están en la batalla empresarial contra sus competidores más cercanos, con base de ataque en sus competencias, consiste en **determinar si existen personas, fuera o dentro de la empresa que puedan llevar a cabo físicamente su estrategia.**

Los Directores/Gerentes, por lo general se encuentran en una situación difícil cuando deben decidir a quién emplean del interior y a quién contratan del exterior, y también como administrar los distintos tipos de empleados, que cuentan con distintas habilidades y que contribuyen de diversas formas a la organización.

Por ello, la Administración de Recursos Humanos desempeña un papel muy importante cuando se debe ayudar a los administradores de la empresa a ponderar los costos y los beneficios de utilizar un enfoque para emplear a una persona en lugar de utilizar otro tipo de enfoque.

Como garantizar la coincidencia y la flexibilidad.

La **tercera relación básica** entre la administración de recursos humanos y la planeación estratégica está en la articulación de las políticas, programas y prácticas de Recursos Humanos con los requisitos de la estrategia de la organización.

Hemos insistido mucho en la necesidad de compaginar las coincidencias entre las Políticas Estratégicas y las Prácticas de RH.

Existen 2 tipos de coincidencias:

- **Coincidencia externa.** Se refiere a la relación entre los **objetivos del negocio y las iniciativas principales de RH.**

Por ejemplo, si la estrategia de la empresa se basa en tener costos bajos, entonces las políticas y prácticas de recursos humanos deberían apoyar esta idea estratégica, reforzando una conducta eficiente y confiable.

Por otro lado, si la organización compite basada en: innovaciones, desarrollo de productos nuevos, entonces, las políticas y prácticas de RH deben articularse con la idea de crear flexibilidad y creatividad.

- **Coincidencia interna.** Significa que todas las prácticas de RH son articuladas para establecer una configuración donde una práctica refuerza a otra.

Por ejemplo, el diseño de puestos, la asignación de personal, la capacitación, la evaluación de desempeño, la compensación y otros aspectos semejantes deben concentrarse en los mismos objetivos conductuales como son la eficiencia y creatividad.

Desafortunadamente, muchas veces ocurre que los programas de capacitación se concentran el trabajo en equipo y en compartir, mientras que los planes de compensación y evaluación refuerza la idea de los logros individuales. Por lo tanto aquí existe un error de contraposición.

Además de la necesidad de establecer una coincidencia entre RH y la estrategia global, la ALR también se concentra en asegurar que existan flexibilidad y agilidad ante las modificaciones del entorno empresarias.

Al final de cuentas, una ALR eficaz debe contribuir a elevar la **capacidad organizacional**, es decir, elevar la capacidad que tiene la organización para actuar y cambiar en aras de conservar una gran ventaja competitiva respecto del mercado en donde se desenvuelve.

La flexibilidad parte de dos aspectos fundamentales:

- La flexibilidad de la **Coordinación**.
- La flexibilidad de los **Recursos**.

La **Flexibilidad de la Coordinación** se presenta gracias a **la rápida reasignación de los recursos para hacerle frente las necesidades nuevas o cambiantes**. Por medio de los recursos humanos, los administradores pueden anticipar los hechos futuros, estar al tanto de los cambios en los reglamentos legales, pronosticar las tendencias económicas, reconocer los movimientos de sus competidores y otros aspectos relacionados.

Debido a su rápida actitud de anticipación o proactividad, los administradores de recursos humanos, pueden colocar y sacar a personas de sus puestos, darles una nueva capacitación para las habilidades nuevas que se requieran y modificar el tipo de incentivos que se les ofrezcan.

El empleo de una población de trabajadores contingentes, compuesta por empleados temporales y de asociados externos, contribuye también a conseguir la flexibilidad de la coordinación.

- **La flexibilidad de recursos**. Es el resultado de **contar con personas capaces de realizar distintas tareas de diversas formas**. La capacitación cruzada, la rotación de puestos, los distintos modos de trabajar en equipo y demás cuestiones conexas se concentran informar a una población trabajadora flexible. Este proceso depende del profundo conocimiento del entorno de la organización, el cual empieza con un buen análisis del mismo.

Modelo de planeación y estrategia de recursos humanos de Global Business Communications System (GBCS) de ATT

Aspectos importantes en la Administración de Recursos Humanos.

PRINCIPIOS DEL NEGOCIO DE GBCS	IMPERATIVOS ESTRATÉGICOS DE RH DE GBCS	MISIÓN DE RECURSOS HUMANOS	PUNTOS FOCALES	INICIATIVAS DEL PLAN DE RECURSOS HUMANOS
Considerar que las personas son una verdadera prioridad. →	I. los asociados asumen activamente la propiedad del éxito de los negocios en todos los niveles, en forma individual y como equipos, lo cual incrementa su valor		Cambio cultural →	Foros de enseñanza, tales como: La administración del cambio y usted. Foro de estrategias. Currículum de calidad.
Utilizar el enfoque de la administración de calidad total para administrar su negocio. →	II. RH contribuye a aumentar el valor para los accionistas, debido a la mejora de los procesos que acrecientan la productividad y satisfacción de los clientes.			Plataforma de comunicación: Consultar al presidente para contestaciones. Transmisiones para todos los asociados. Eliminador es de burocracia. Pláticas con los asociados
Globalizar el negocio en forma veloz y rentable. →	III. Garantizar la disposición de RH para expandir las iniciativas del negocio a los mercados globales, lo cual requiere un socio que tenga sensibilidad para las necesidades particulares de distintas culturas y personas	Crear un entorno en el cual las metas del negocio se alcancen gracias a la aceptación de la responsabilidad individual de cada asociado y gracias a su compromiso con la excelencia en el desempeño		Plataforma de la diversidad: liderazgo plural: la administración es una social global. Celebración de la diversidad. Consejo Nacional de la diversidad.
Creer en forma rentable, convirtiéndonos en líderes en las aplicaciones de la tecnología, ordenadas los clientes. →	IV. Los planes y procesos estratégicos de RH apoyan y están integrados con los procesos de planeación de estrategias y negocios, de modo que el sistema de administración de recursos humanos atraiga, desarrolle, premie y retenga a los asociados que aceptan su responsabilidad en el éxito del negocio.		Premios y Reconocimientos. →	Plan para compartir el avance. Plan especial de largo plazo. Plataforma de reconocimiento: Socio preferente. Precursores de innovaciones. Consejo del presidente. Club de triunfadores. Programas locales de reconocimiento. Premios elite

PRINCIPIOS DEL NEGOCIO	IMPERATIVOS ESTRATÉGICOS	MISIÓN DE RECURSOS HUMANOS	PUNTOS FOCALES	INICIATIVAS DEL PLAN DE RH
Ser la que ofrece más valor	<p>V. RH brinda un servicio de tal calidad a sus clientes internos y externos, que se convierte en su socio de valor agregado en el negocio.</p> <p>VI. El líder y el equipo de RH son competentes para proporcionar liderazgo y apoyo, dependiendo las iniciativas de recursos humanos que contribuyan al éxito de la organización.</p>		Propiedad	<p>Asociación para la excelencia del desempeño.</p> <p>Encuestas de asociados:</p> <p>Índice de satisfacción.</p> <p>Encuesta de opinión entre los asociados.</p> <p>Eficacia de la organización.</p> <p>Equipos de trabajo.</p> <p>Equipos de procesos.</p>

La ARH y la exploración del entorno

Como es sabido, el entorno empresarial externo es muy importante y los cambios sufridos en dicho entorno tienen un efecto directo en la forma de dirigir a las empresas y de administrar a las personas.

La **exploración del entorno** consiste en vigilar, en forma sistemática, las fuerzas externas mayores que influyen sobre la organización.

Los administradores de RH deben prestar atención a distintos temas siendo seis los más importantes que son necesarios vigilar con más frecuencia.

1. **Factores económicos**, incluyendo las condiciones generales y regionales.
2. **Tendencias competitivas**, inclusive procesos nuevos, servicios e innovaciones.
3. **Cambios tecnológicos**, incluyendo robótica y automatización de oficinas.
4. **Aspectos políticos y legislativos**, incluyendo diversas Leyes laborales y fiscales, además de otras disposiciones administrativas que afectan a RH.
5. **Aspectos sociales**, incluyendo guarderías y prioridades en educación.
6. **Tendencias demográficas**, incluyendo edad, composición étnica y analfabetismo.

Al explorar el entorno en busca de cambios que posiblemente afecten a la organización, los administradores pueden anticipar sus efectos y hacer los ajustes correspondientes con toda oportunidad. En un entorno cambiante a gran velocidad, es sumamente peligroso ser sorprendido sin un plan de acción anticipado.

Por ejemplo, las tendencias de la fuerza laboral antes listadas, nos ilustra sobre la importancia de vigilar los cambios demográficos de la población como una parte importante de la Planeación de Recursos Humanos.

Estos cambios pueden afectar tanto la composición como el desempeño de la fuerza de trabajo de cualquier organización.

Con una fuerza de trabajo madura, la Planeación de Recursos Humanos debe considerar las implicaciones de este hecho demográfico en las políticas de reclutamiento y reemplazo. Usted habrá observado que algunas empresas han hecho un esfuerzo por contratar a trabajadores de edad avanzada, como es el caso de Chedraui.

Existen empresas tales como **Syntex**, **Lotus** y **Southwest Airlines** que tienen cuidado al explorar su medio ambiente interno. Debido a que estas empresas consideran básica para el éxito de la cultura orientada los empleados, llevan a cabo **Auditorías Culturales** para examinar las actitudes y actividades de la población trabajadora.

Sears Roebuck ha descubierto que la actitud positiva de los empleados respecto a 10 factores esenciales, incluyendo la carga de trabajo y el trato que reciben de sus jefes, están relacionados directamente con la **satisfacción de los clientes** y con el **incremento en los ingresos totales**.

En esencia, dichas **auditorías culturales** comprenden discusiones entre directivos de alto nivel sobre cómo se difunde la cultura organizacional a los empleados y cómo influir en dicha cultura para mejorarla.

La **Auditoría Cultural** incluye las siguientes preguntas:

- ¿Cómo utilizan su tiempo los empleados?
- ¿Cómo interactúan entre ellos?
- ¿Tiene la autoridad adecuada?
- ¿Cuál es el estilo predominante de liderazgo empresarial de los gerentes?
- ¿Cómo es promovido el personal dentro de la organización?

Al llevar a cabo entrevistas de fondo y hacer observaciones durante cierto lapso, los Directores/Gerentes pueden aprender sobre la cultura de la organización y las actitudes de los empleados. Con la utilización de las auditorías culturales se puede determinar si es que dentro de la organización existen grupos culturalmente diferentes, que tengan perspectivas distintas sobre la naturaleza del trabajo, la calidad de los gerentes, si van alineados con los objetivos empresariales, etc.

Antes de que pueda darse cualquier planeación de recursos humanos, los gerentes deben tener una idea clara del modo en que los empleados perciben a la organización. Con ello podrán tomar decisiones.