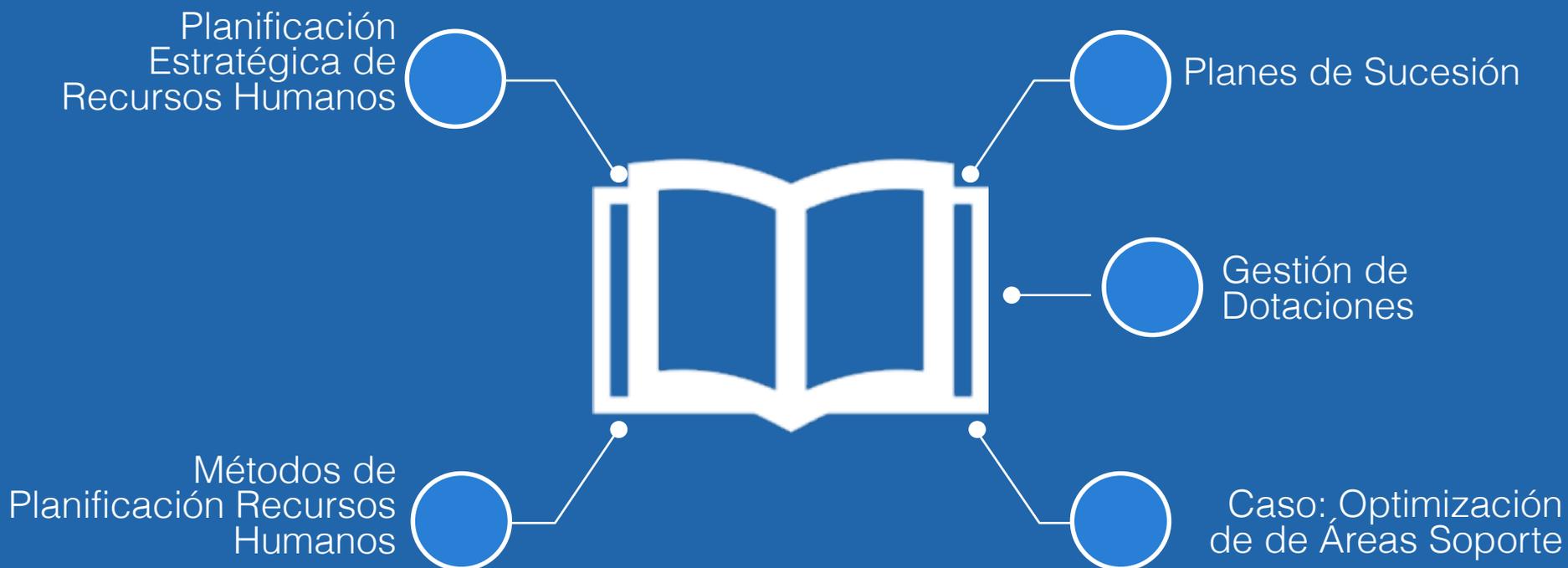
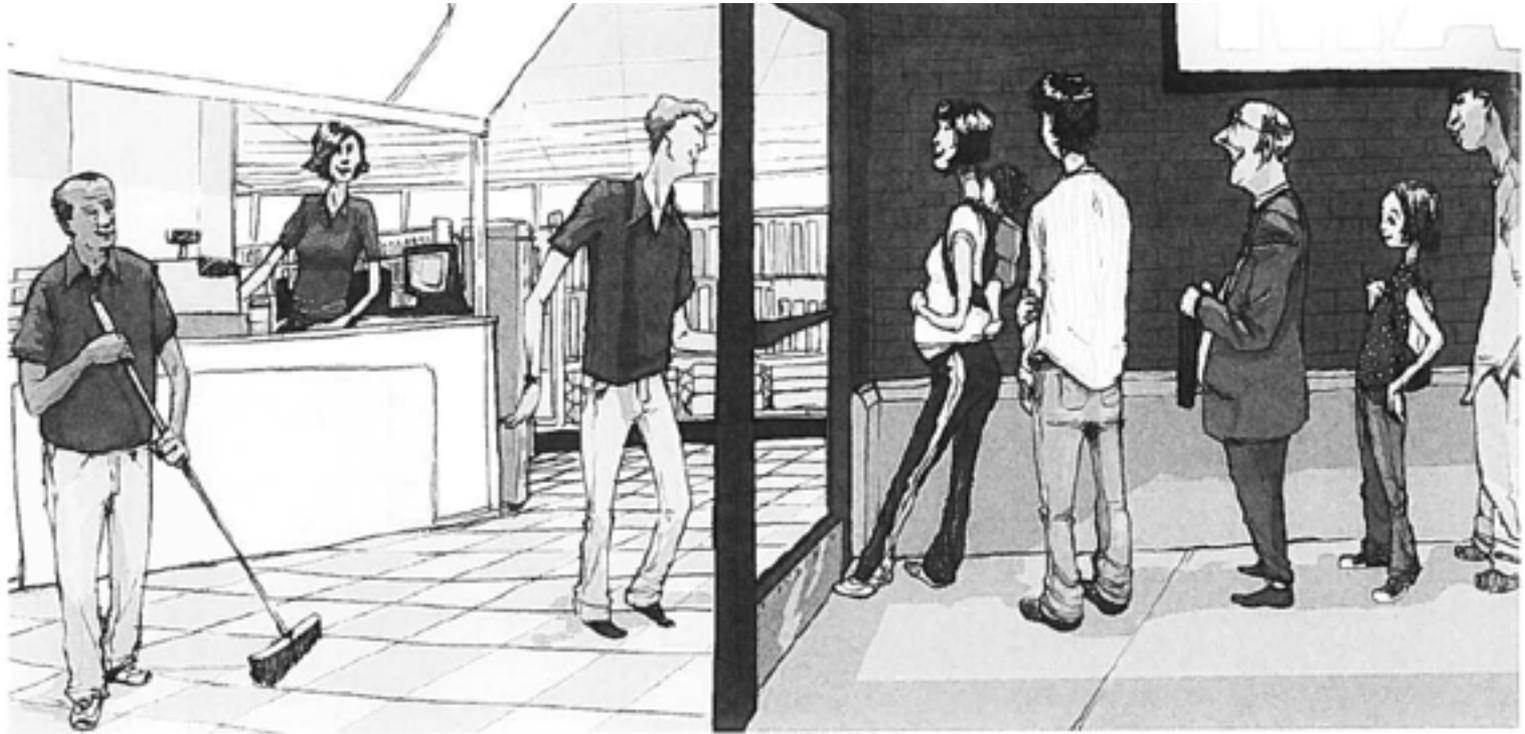


# PLANIFICACIÓN, RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN

Profesor: Felipe Acevedo F.

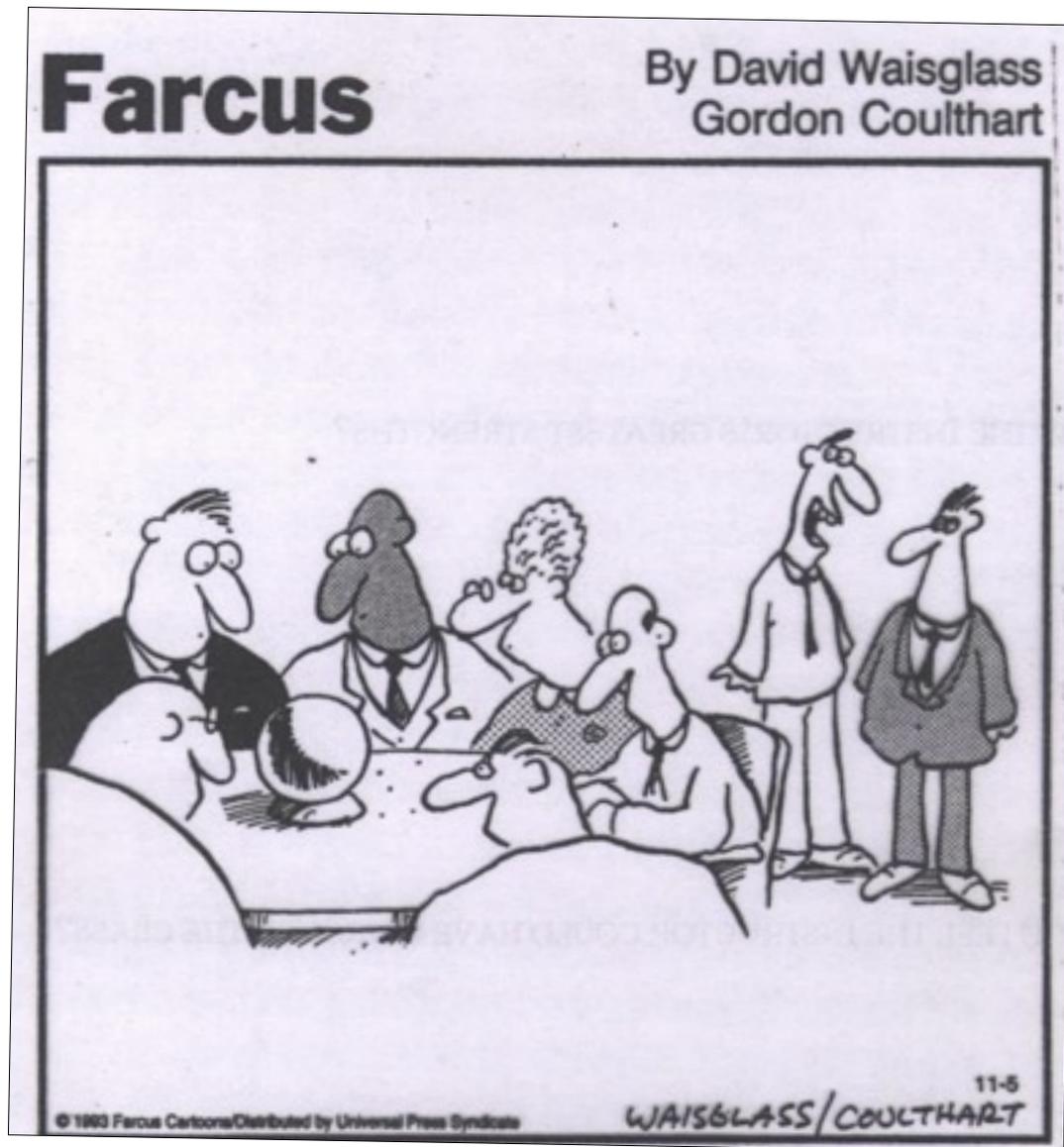




# Crear una marca viviente

por Neeli Bendapudi y Venkat Bendapudi

# Planificación Recursos Humanos



... y nuestras necesidades de personal para el próximo año son...

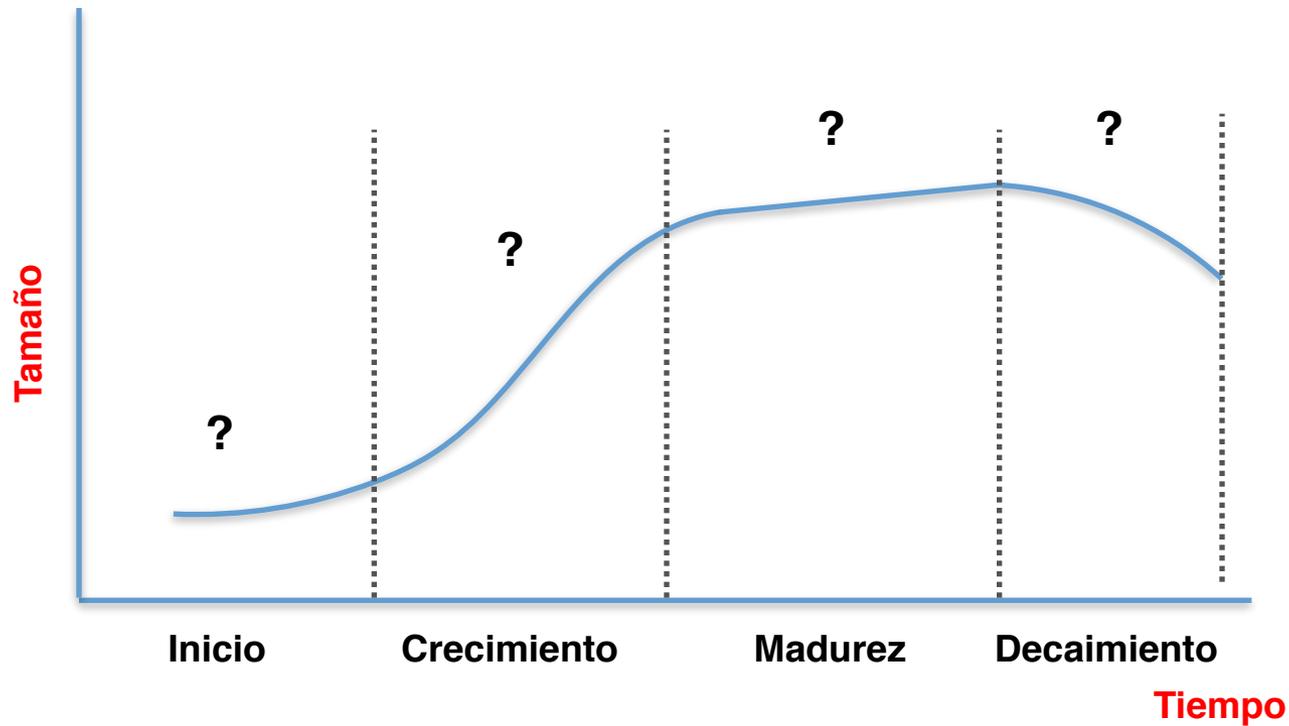
# Planificación de Recursos Humanos

- ¿Qué es la planificación Recursos Humanos?
- ¿Por qué es tan poco frecuente en las organizaciones?
- ¿Qué relación debe existir entre las orientaciones estratégicas de la organización y la planificación de Recursos Humanos?

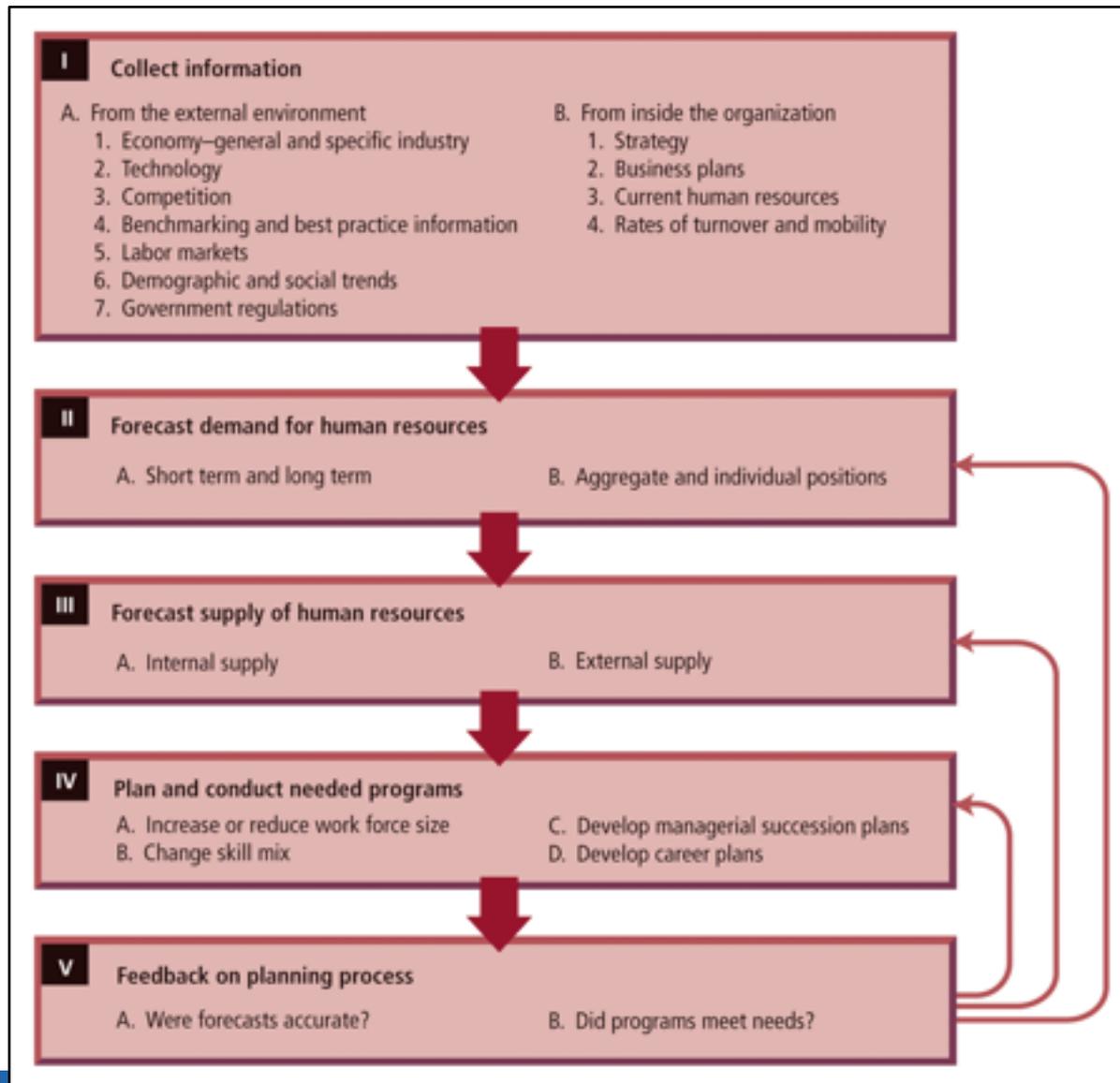
## ¿ QUE ES LA PLANIFICACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS?

- **La planificación de recursos humanos busca asegurar que una organización o unidad de trabajo cuente con las dotaciones en términos de cantidad y calidad requeridas para asegurar su desarrollo futuro.**
  
- **La Planificación de Recursos Humanos se realiza siempre en dos niveles:**
  - **Global ( Head Count Global, por tipo de cargo)**
  - **Individual**
  
- **Se sugiere que esta se efectúe al menos una vez al año.**

# Ciclo de la Organización y Planificación de Recursos Humanos

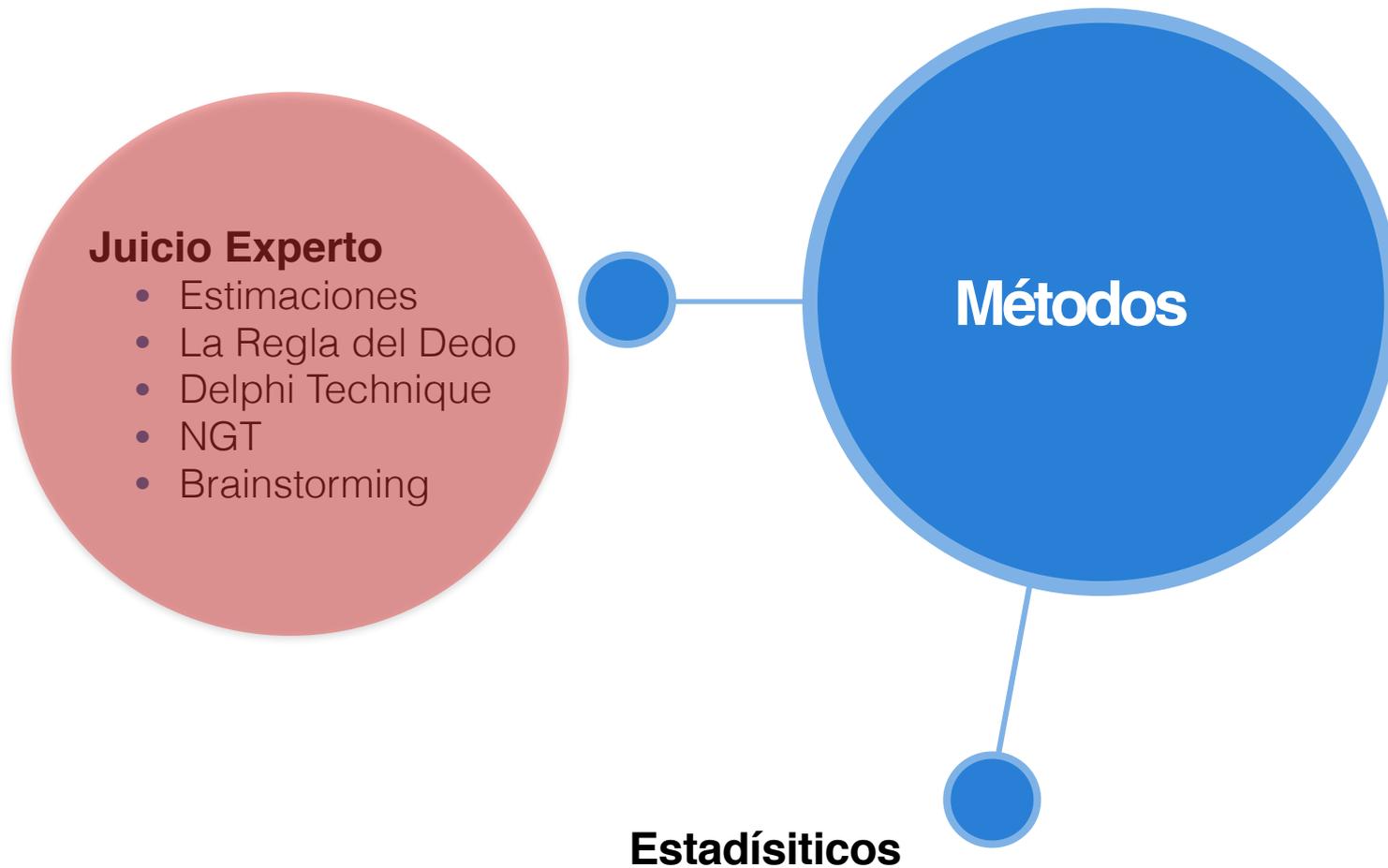


# Proceso de Planificación de Recursos Humanos



# Métodos de Planificación Recursos Humanos

# Métodos de Planificación de Recursos Humanos



# “The Nominal Group Technique”

A small group of 4-5 people gathers around a table. Leader identifies judgment issue and gives participants procedural instructions.

Participants write down all ideas that occur to them, keeping their lists private at this point. Creativity is encouraged during this phase.

Leader asks each participant to present ideas and writes them on a blackboard or flipchart, continuing until all ideas have been recorded.

Participants discuss each other's ideas, clarifying, expanding, and evaluating them as a group.

Participants rank ideas privately in their own personal order and preference.

The idea that ranks highest among the participants is adopted as the group's judgment.

# “The Delphi Technique”

13

Leader identifies judgment issues and develops questionnaire.

Prospective participants are identified and asked to cooperate.

Leaders send questionnaire to willing participants, who record their judgments and recommendations and return the questionnaire.

Leaders compile summaries and reproduce participants' responses.

Leader sends the compiled list of judgment to all participants.

Participants comment on each other's ideas and propose a final judgment.

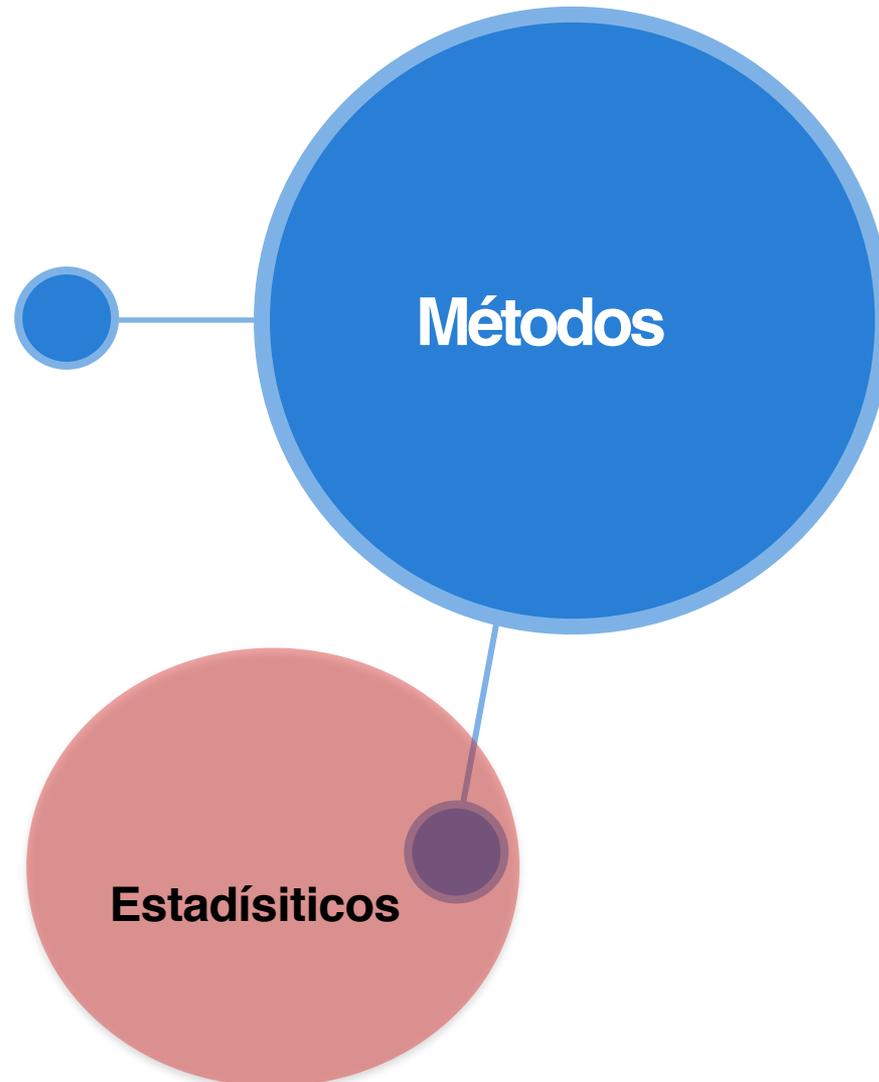
Leader looks for consensus

Leader accepts consensus judgment as group's choice.

# Métodos de Planificación de Recursos Humanos

## Juicio Experto

- Estimaciones
- La Regla del Dedo
- Delphi Technique
- NGT
- Brainstorming



# Método de Análisis de Regresión

Se revisan niveles anteriores de varios indicadores de carga de trabajo, tales como ventas, niveles de producción, y el valor agregado, se examinan las relaciones estadísticas con los niveles de dotación de personal. ¿Dónde se encuentran las relaciones suficientemente importantes?, a partir del cual se genera modelo de regresión (o de regresión múltiple).

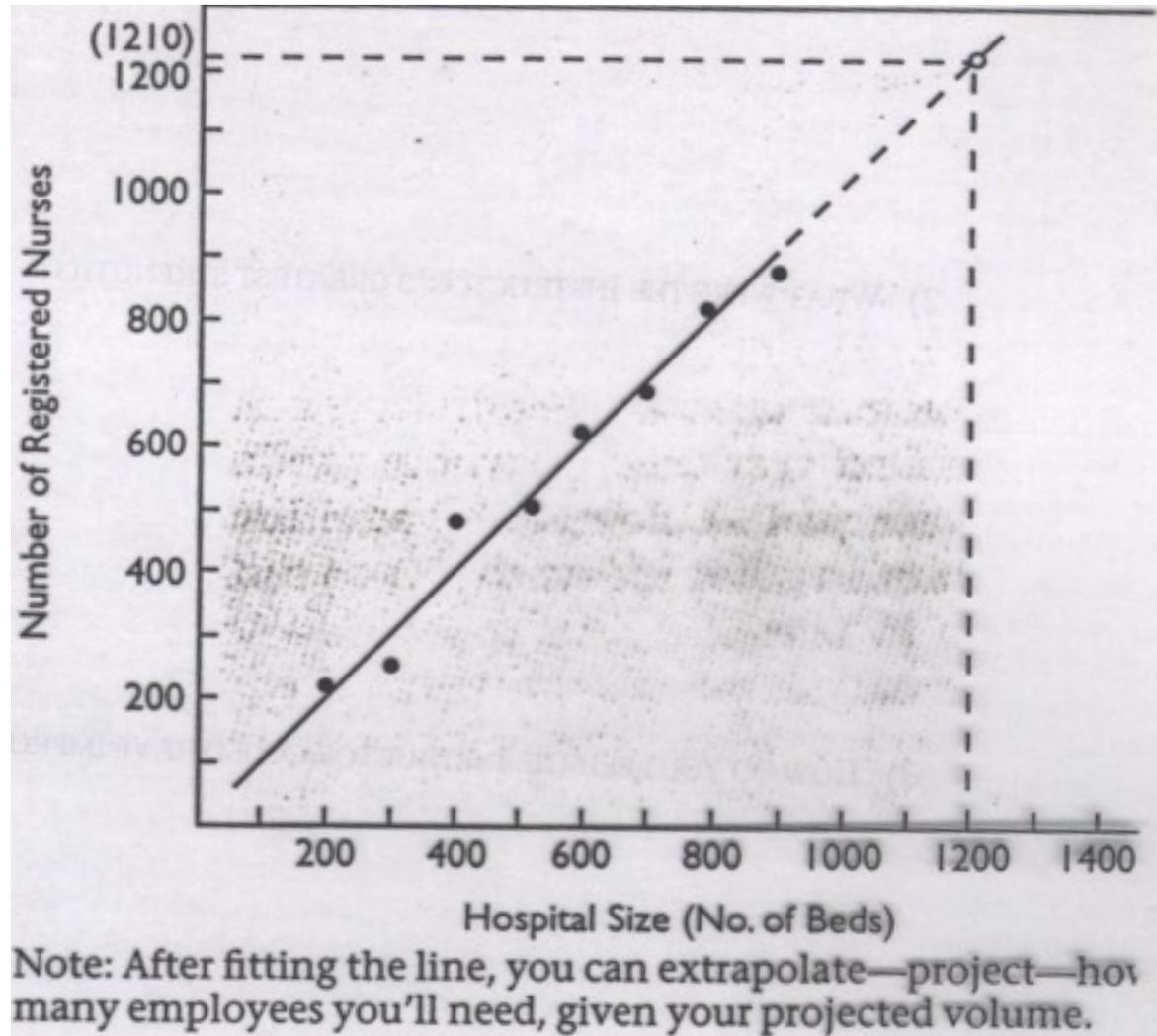
Los niveles pronosticados del indicador se introducen en el modelo resultante y se utilizan para calcular los niveles de recursos humanos.

# Método de Análisis de Regresión

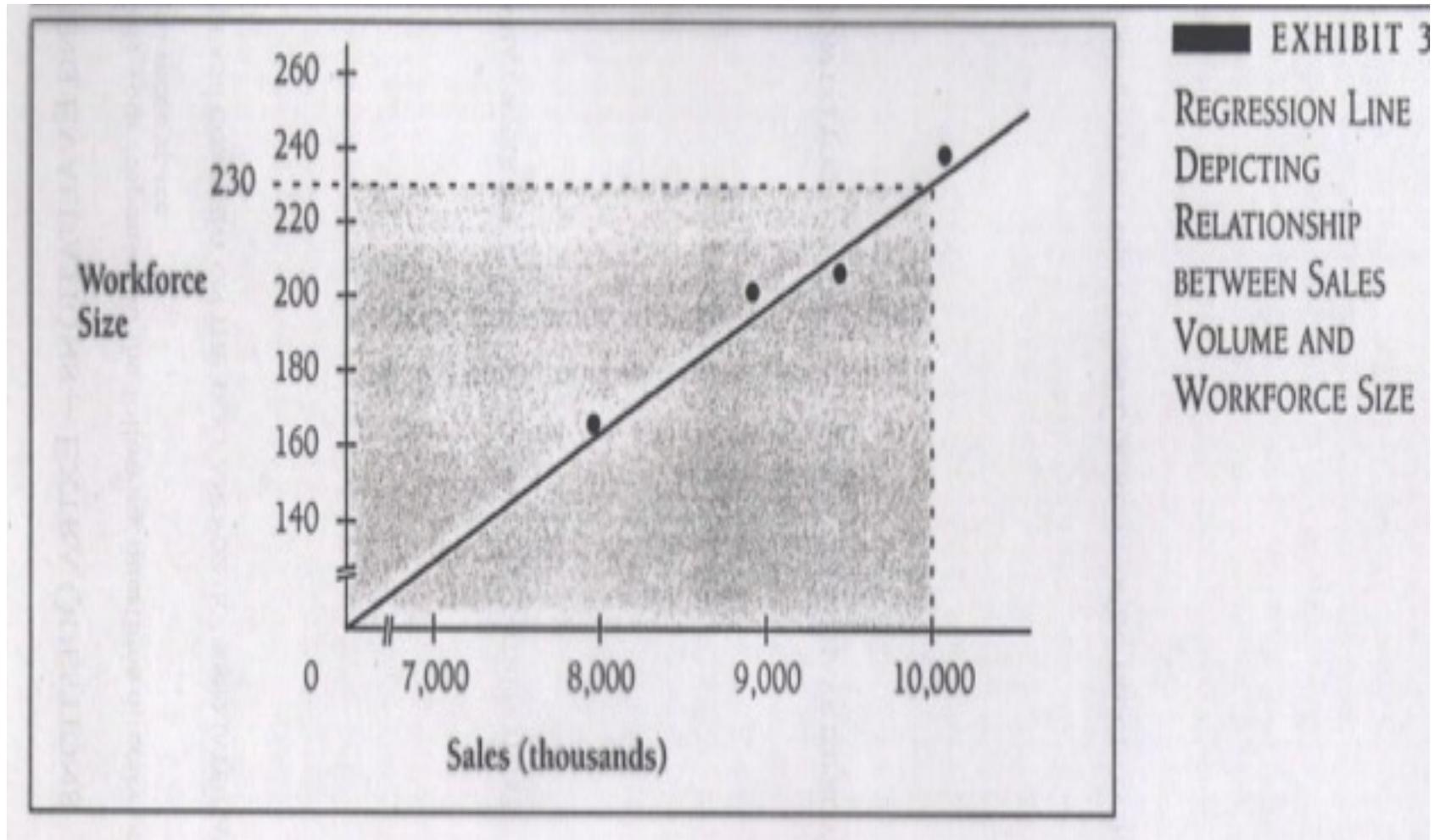
1. Se genera la regresión que proyecta la dotación de personal  
Ejemplo:  $FTEs = a + b1*(ventas) + b2*(nuevos\ clientes)$
2. Utilice sólo ecuaciones con predictores que sean significativamente relevantes
3. Proyección de necesidades futuras de RR.HH. utilizando la ecuación:  
Ejemplo: (a)  $FTEs = 7 + .0004\ Ventas + .02\ (nuevos\ clientes)$   
(b) Ventas Proyectadas = \$1,000,000  
Nuevos Clientes Proyectados = 300  
(c) Necesidades de RR.HH. =  $7 + 400 + 6 = 413$

**FTE = Full Total Employee = Trabajadores a tiempo completo**

# Determinación de Necesidades de Enfermeras en Hospital



# Determinación Vendedores en función de volumen de ventas



# Ratios de Productividad

Los datos históricos se utilizan para examinar los índices de productividad (P):

**P = Carga de trabajo / Número de personas**

¿Dónde se encuentran constantes sistemáticas, relaciones, necesidades de recursos humanos que se pueden derivar a partir de los índices de productividad?

# Ratios de Personal

Se examinan los datos históricos de personal para determinar las relaciones históricas entre los empleados en varios trabajos o categorías de trabajo.

Los coeficientes de regresión o de productividad se utilizan para proyectar bien las necesidades de recursos humanos clave a nivel de grupos o total, y los ratios personal son muy útiles para determinar las necesidades de personal en categorías de personal que no es clave.

# Ratios de Personal

Con el paso de los años se han ido generando indicadores de Bechmarking en relación a estos ratios:

| Indicador                           | Fórmula de Cálculo   |
|-------------------------------------|--|
| Índice de Dotación                  | $FTE\ Total / Total\ FTE\ Función$   |
| Costo Estructura                    | $(Remuneración\ FTE\ US\$ / año) * Total\ FTE\ Función$  |
| Grado de Profesionalización         | $(Número\ de\ FTE\ Función\ con\ Estudios\ Universitarios\ > 4\ años) / (Total\ FTE\ Función)$ |
| Formación en Especialidad           | $(Número\ de\ FTE\ con\ formación\ en\ especialidad\ de\ la\ función\ que\ realizan)$          |
| % del Presupuesto Operacional Total | $(Costos\ de\ la\ Función) / (Costo\ Operacional\ Total) * 100$                                |
| Costo de la Función por Empleado    | $(Costos\ de\ la\ Función) / (Total\ FTE\ Función)$  |

# Ratios de Personal: Ejemplos de Bechmarking

| Función                                      | B1    | B2    | B3    | B4   | B5 | B6 | B7 | B8    | B9    |
|--|-------|-------|-------|------|----|----|----|-------|-------|
| Recursos Humanos                             |       |       |       |      |    |    |    |       |       |
| Índice de Dotación                           | 75    |       | 83    | 135  |    | 83 |    | 94    | 97    |
| % del Presupuesto Operacional Total          | 6,70% | 2,06% | 1,70% | 2,0% |    |    |    |       |       |
| Grado de Profesionalización Business Partner | 60%   | 73%   |       |      |    |    |    |       |       |
| Costo Función/ Empleado                      | 314   |       |       |      |    |    |    | 1.016 |       |
|  | 4.034 | 1.822 | 1.154 |      |    |    |    | 1.528 | 1.569 |

|   | Optimo |
|---|--------|
| Relación Administrativo/Operativo                     | 1/30   |
| Relación Supervisor directo/Supervisado Operación     | 1/30   |
| Relación Supervisor directo/Supervisado Mantenimiento | 1/15   |

# Análisis de Series de Tiempo

Los análisis de serie de tiempo de personal (en lugar de indicadores de carga de trabajo) se utilizan para proyectar las necesidades futuras de recursos humanos.

Las dotaciones de personal históricas se revisan para aislar las variaciones cíclicas, tendencias de largo plazo, y movimientos aleatorios. Las tendencias a largo plazo se extrapolan o proyectan utilizando una media móvil, suavizamiento exponencial o la técnica de regresión.

## Análisis Funcional

Método adecuado para las estimaciones de personal principalmente operativo.

Para su determinación es necesario efectuar previamente un levantamiento de todos los procesos operativos/productivos que intervienen, asociarle a cada uno de estos las principales funciones y tareas asociadas, en base a esto definir el diseño operativo del proceso y luego estimar la dotación asociada.

En el caso del personal operativo y principalmente cuando este funciona en base a jornada continua, o sistemas de turno, las estimaciones de dotaciones deben considerar el Factor de Reemplazo.

## Operadores de Equipo

Para las funciones que implican operar constantemente un equipo (por ejemplo: equipos móviles), el cálculo de puestos de trabajo se basa en el número de operadores requeridos por equipo y el número de equipos operativos de acuerdo al régimen de trabajo de la función (continuo o discontinuo).

Por lo tanto el criterio a definir es el de operadores por equipo (Op/ equ). Se expresa de la siguiente forma:

Número de Trabajadores = Op/ equ \* N° equipo operativo

## Equipos de Trabajo en Terreno

Para las funciones de trabajo en terreno (sin equipo), el cálculo debe considerar algún parámetro que dé cuenta del requerimiento de dotación por área o producción a cubrir, ya sea por m<sup>2</sup>, km lineal o tonelada Op/ (km, m<sup>2</sup>, t u otro) y definir si se requiere en forma continua o discontinua.

Número de Trabajadores = Op/ ( km, m<sup>2</sup> ,t u otro) \* N( km, m<sup>2</sup> ,t u otro)

# Planes de Sucesión

¿Cómo puedo determinar de que forma puedo cubrir las necesidades de personal? ¿Interna o Externamente?

**A través de la generación de planes de sucesión**



# Planes de Sucesión: ¿Qué buscan?

- **Identificar los individuos de alto potencial y planificar a fin de prepararlos para puestos de dirección de nivel superior.**
- **Puede utilizar los cuadros de reemplazo para identificar sucesores para puestos de trabajo específicos.**
- **Desarrollar un pool de candidatos que puedan cubrir a futuro posiciones claves de la empresa.**

# Planes de Sucesión Gerencial



# Ejemplo de Matrix de Transición

## Cambios Dotacionales (%)

| Personal Año t | Personal Estimado Año t+1 (%) |            |            |            |            |               |
|----------------|-------------------------------|------------|------------|------------|------------|---------------|
|                | <i>N-1</i>                    | <i>N-2</i> | <i>N-3</i> | <i>N-4</i> | <i>N-5</i> | <i>Retiro</i> |
| N-1            | .70                           |            |            |            |            | .30           |
| N-2            |                               | .10        | .80        |            |            | .10           |
| N-3            |                               |            | .12        | .60        |            | .28           |
| N-4            |                               |            | .20        | .55        |            | .25           |
| N-5            |                               |            |            | .15        | .65        | .20           |

## Cambios Dotacionales (N°)

| Personal Año t | Inicial    | Personal Estimado Año t+1 (%) |            |            |            |            |               |
|----------------|------------|-------------------------------|------------|------------|------------|------------|---------------|
|                |            | <i>N-1</i>                    | <i>N-2</i> | <i>N-3</i> | <i>N-4</i> | <i>N-5</i> | <i>Retiro</i> |
| Partner        | 10         | 7                             |            |            |            |            | 3             |
| Manager        | 30         | 3                             | 24         |            |            |            | 3             |
| Supervisor     | 50         |                               | 6          | 30         |            |            | 14            |
| Senior         | 100        |                               |            | 20         | 55         |            | 25            |
| Accountant     | <u>200</u> |                               |            |            | <u>30</u>  | <u>130</u> | <u>40</u>     |
|                |            | 10                            | 30         | 50         | 85         | 130        |               |

# Gestión de Dotaciones

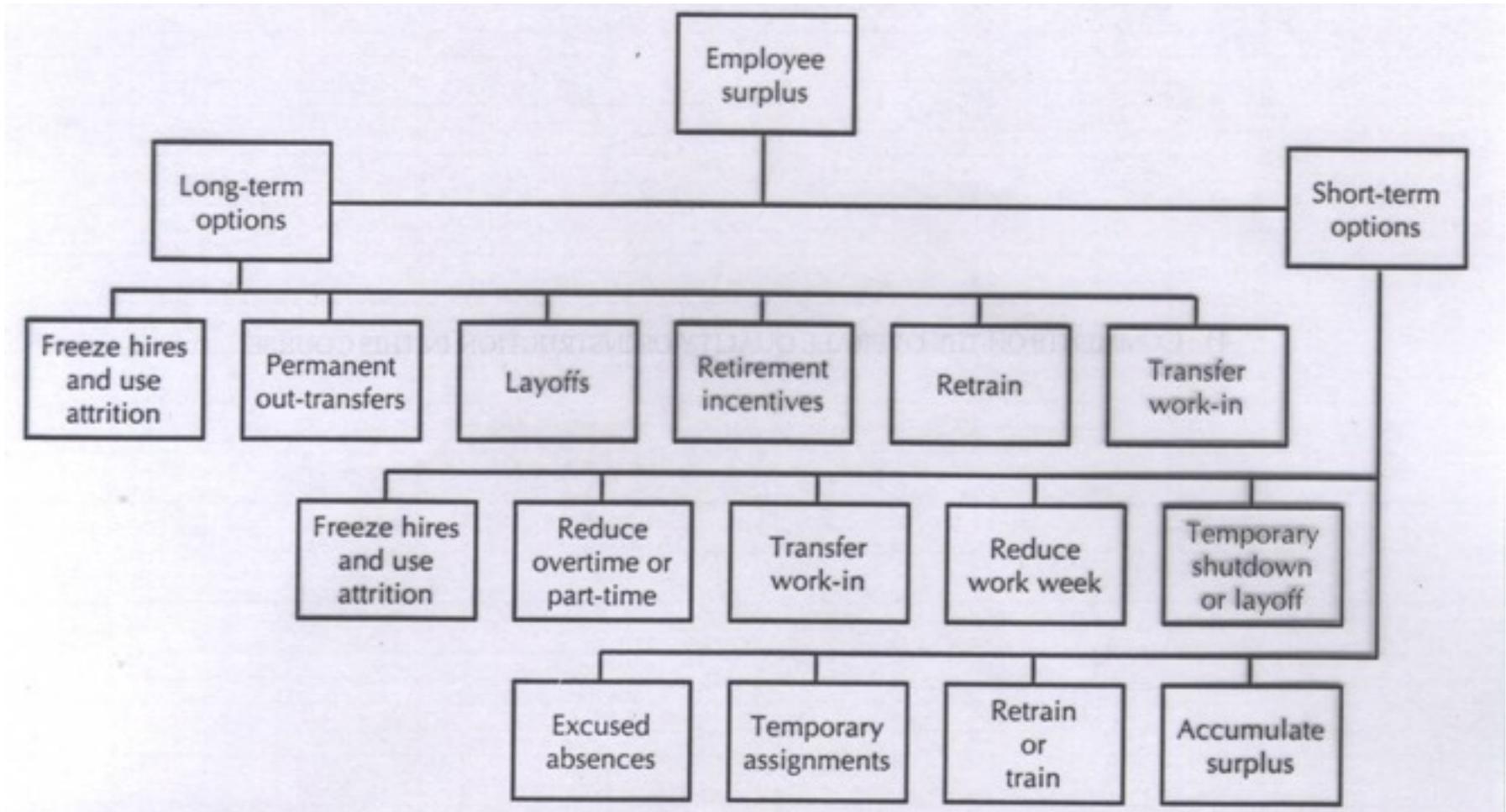
# ¿Qué debo hacer cuando tengo diferencias entre Oferta y Demanda?

**Establecer Objetivos alineados con mi estrategia de negocio**

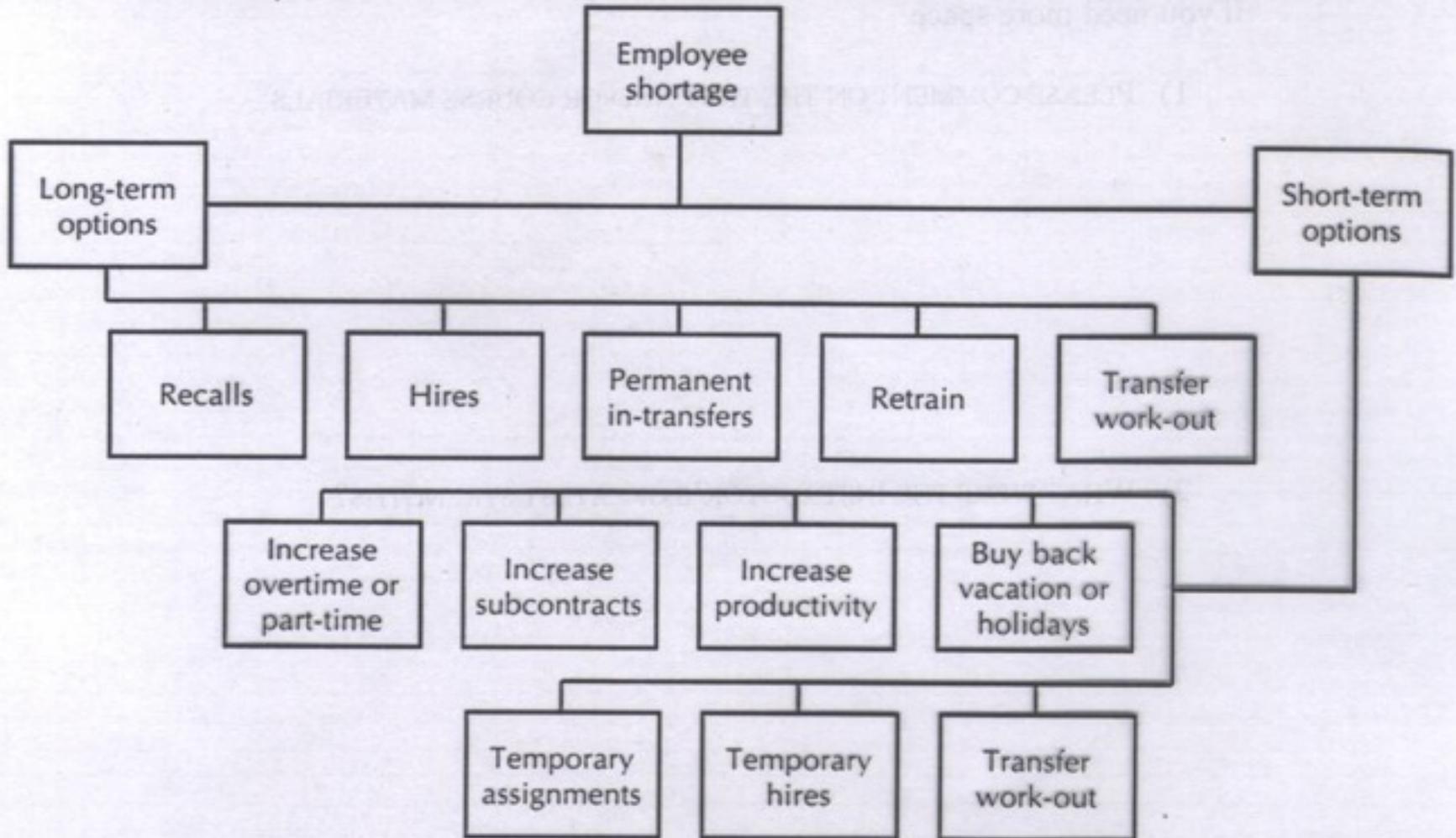


**Generar alternativas**

# Alternativas cuando tengo Exceso de Personal



# Alternativas cuando tengo Déficit de Personal



Source: Compliments of Dan Ward, GTE Corporation

# Alternativas de Trabajo

(N = 427  
organizaciones)

## Alternativas

- **Part-time:** Trabajador normal que trabaja menos de 45 hrs. semanales. **84%**
- **Flextime:** Sistema que permite a los trabajadores variar su horario de trabajo. Usualmente este aplica para la hora de inicio o término. **40%**
- **Semana Comprimida:** Semana de trabajo (45 horas) que se logra en menos de cinco días. Generalmente se trabaja 10 horas diarias. **23%**
- **Trabajo compartido:** Dos o más empleados cubren una posición completa. **18%**
- **Work-at-home:** Un programa que permite a los trabajadores terminar sus trabajo desde su hogar. **13%**