

875202



UNIVERSIDAD VILLA RICA

ESTUDIOS INCORPORADOS A LA
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN

“PLANEACIÓN DE RECURSOS HUMANOS”

TESIS

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN

PRESENTA:

ALONDRA ARIAS MORA

Asesor de Tesis:

L. A. E. Sandra Luz Holzheimer Vela

Revisor de Tesis:

L. A. E. José Antonio Olmedo Bolaños

BOCA DEL RIO, VER.

2004



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

ESTA TESIS NO SALE
DE LA BIBLIOTECA

INDICE

CAPITULO 1 METODOLOGIA

INTRODUCCIÓN	1
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	3
1.2 JUSTIFICACIÓN	4
1.3 OBJETIVOS	4
1.4 HIPÓTESIS	5
1.5 VARIABLES	5
1.6 DEFINICIÓN DE VARIABLES	5
1.7 TIPO DE ESTUDIO	7
1.8 DISEÑO	7
1.9 POBLACIÓN Y MUESTRA	7
1.10 INSTRUMENTO DE MEDICIÓN	8
1.11 RECOPIACIÓN DE DATOS	11
1.12 PROCESO	11
1.13 PROCEDIMIENTO	11
1.14 ANÁLISIS DE DATOS	12
1.15 IMPORTANCIA DEL ESTUDIO	14
1.16 LIMITACIONES DEL ESTUDIO	14

CAPITULO 2 MARCO TEORICO

2.1 LA ADMINISTRACIÓN	15
2.2 LOS RECURSOS	19
2.2.1 RECURSOS MATERIALES	19
2.2.2 RECURSOS TÉCNICOS	19
2.2.3 RECURSOS HUMANOS	19
2.2.4 CARACTERISTICAS DEL PERSONAL	20
2.3 ¿QUÉ ES LA ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL?	21
2.4 OBJETIVO DE LA ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL	21
2.5 PLANEACIÓN DE PERSONAL	21
2.6 POLITICA GENERAL DE PERSONAL	24
2.6.1 AREAS PRINCIPALES DE LA POLÍTICA GENERAL DE PERSONAL	25

2.7	ELEMENTOS DE LA PLANEACIÓN DE RECURSOS HUMANOS	27
2.7.1	EL ANÁLISIS DE DATOS	27
2.7.2	EL ANÁLISIS DE CARGOS	28
2.7.2.1	ESTRUCTURA DEL ANÁLISIS DE CARGOS	29
2.7.2.2	MÉTODOS DE DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE CARGOS	30
2.7.3	ENTRENAMIENTO	31
2.8	TECNICAS Y HERRAMIENTAS DE PREDICCIÓN DE RECURSOS HUMANOS	32
2.8.1	TECNICAS BASADAS EN LA EXPERIENCIA	34
2.8.1.1	ESTIMACIONES DE LA GERENCIA	34
2.8.1.2	TECNICA DELPHI	35
2.8.1.3	PLANIFICACIÓN VINCULANTE DE LA PLANILLA	35
2.8.1.4	ANALISIS DE DISPONIBILIDADES	36
2.8.1.5	ANALISIS DE CAPACIDADES/ EXPERIENCIA	37
2.8.2	TECNICAS BASADAS EN TENDENCIAS	37
2.8.2.1	POR NECESIDADES FUTURAS	38
2.8.2.2	ESTUDIO DE TRABAJO	38
2.8.2.3	EXTRAPOLACIÓN	39
2.8.2.4	INDEXACIÓN	39
2.8.2.5	MÉTODOS ESTADÍSTICOS	40
2.8.2.5.1	ANÁLISIS DE SERIES TEMPORALES	40
2.8.2.5.2	RATIOS DE PERSONAL	41
2.8.2.5.3	RATIOS DE PRODUCTIVIDAD	41
2.8.2.5.4	ANÁLISIS DE REGRESIÓN	41
2.8.3	TÉCNICAS BASADAS EN OTROS FACTORES	42
2.8.3.1	ANALISIS DE PRESUPUESTO Y PLANEACIÓN	42
2.8.3.2	NUEVAS OPERACIONES	43
2.8.3.3	MODELOS COMPUTACIONALES	43
2.9	PLANEAMIENTO Y DESARROLLO DEL PERSONAL	44
2.9.1	¿QUÉ ES EL DESARROLLO DEL PERSONAL?	44
2.9.2	POLITICAS DEL DESARROLLO DEL PERSONAL	47
2.9.2.1	DESVENTAJAS	50
2.9.3	PLANEAMIENTO	51
2.9.3.1	TECNICAS	51
2.9.4	BASES PARA LA IMPLEMENTACION DE UN SISTEMA DE DESARROLLO	54
2.9.5	RECLUTAMIENTO - PLANEAMIENTO DE CARRERA	55
2.9.6	RECLUTAMIENTO - REMUNERACIONES	56

2.9.7 RECLUTAMIENTO - CAPACITACIÓN	56
2.9.8 PLANEAMIENTO DE CARRERA - REMUNERACIONES	56
2.9.9 PLANEAMIENTO DE CARRERA - CAPACITACIÓN	56
2.9.10 REMUNERACIONES - CAPACITACIÓN	57
2.9.11 PLAN DE REEMPLAZOS	57
2.9.12 CAMBIOS EN LA ASIGNACIÓN DE LOS EMPLEADOS	58
2.9.12.1 NATURALEZA DE LOS CAMBIOS	59
2.9.13 ROTACIÓN DE LABORES	60
2.9.14 TRASLADOS O TRANSFERENCIAS	61
2.9.14.1 TIPOS DE TRANSFERENCIAS	61
2.9.14.1.1 TRANSFERENCIAS DE PRODUCCIÓN	61
2.9.14.1.2 TRANSFERENCIAS PERSONALES	62
2.9.14.1.3 TRANSFERENCIAS PERMANENTES	62
2.9.14.1.4 TRANSFERENCIAS TEMPORALES	62
2.9.14.2 CONTROL DE TRANSFERENCIAS	62
2.9.14.3 RESISTENCIA A LAS TRANSFERENCIAS	63
2.9.15 DESARROLLO PROFESIONAL	63
2.9.15.1 DESARROLLO PROFESIONAL INDIVIDUAL	64
2.9.16 LIMITACIONES DEL PLANEAMIENTO Y DESARROLLO DE CARRERA	65
2.9.17 RETROALIMENTACION	67

CAPITULO 3 RESULTADOS

3.1 ANALISIS DE DATOS	69
-----------------------	----

CAPITULO 4 CONCLUSIONES

4.1 CONCLUSIONES	87
4.2 SUGERENCIAS	89

BILIOGRAFIA	92
-------------	----

INTRODUCCIÓN

El papel de los gerentes de recursos humanos ya no está limitado a funciones como el reclutamiento y selección, ahora es necesario tener un papel activo en la planeación y la toma de decisiones organizacionales. El empleo efectivo de los recursos humanos es fundamental para cualquier organismo.

Es por ello que cada una de las tareas se debe combinar en un sistema global para mejorar la participación y productividad de los trabajadores, todo esto mediante la realización y el uso adecuado de políticas y procedimientos que permitan efectuar de forma eficiente las funciones de los recursos humanos.

De esta forma, a lo largo de este trabajo de investigación, se abarcan temas como lo son la planeación de personal, su importancia y objetivo, así como los pasos a seguir para su realización, además de su importancia para efectuar una buena selección de personal, pues sin duda alguna es el personal quien tiene la fuerza de impulsar a una organización hacia el éxito. Cuando no se le da la suficiente importancia a las personas que laboran en una

empresa, se tienen problemas de ausentismo, conflictos, errores, entre otras cosas, que generan costos, los cuales pueden minimizarse si se logra administrar efectivamente al personal.

Este trabajo aunque está basado en una investigación realizada a empresas hoteleras, también va dirigido a cualquier organización sin importar su giro, pues la planeación de recursos humanos no es exclusiva de empresas turísticas.

CAPÍTULO 1

METODOLOGÍA

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La planeación de recursos humanos implica prever que tipo de personas podrán laborar dentro de la empresa, tomando en consideración sus habilidades y aptitudes a fin de que puedan desarrollar el trabajo de una mejor manera. Es por ello que la planeación cobra importancia, ya que sin ella no se sabría que tipo de personal sería necesario contratar dentro de la organización, sin embargo al parecer esta actividad es una de las más ignoradas dentro de las empresas que prevalecen en Veracruz, por lo que el reclutamiento resulta ser una actividad difícil de realizar, pues no se sabe que personas son necesarias dentro de la empresa. Esto es preocupante pues la planeación ha sido siempre un proceso esencial de la administración, sobre todo si las organizaciones proyectan expansiones o simplemente la apertura de otra sucursal. No obstante el personal sin las habilidades necesarias para ocupar puestos claves como aquellos que tienen entre sus funciones el trato directo con los clientes parecen predominar en los

comercios, por lo que se llega a cuestionar: ¿Se realiza una planeación de recursos humanos en las compañías hoteleras de Boca del Río, Veracruz?.

1.2 JUSTIFICACIÓN

Ya que la necesidad de que se tenga conciencia del objetivo común en la función de personal, se acentúa en la planeación de recursos humanos, ésta cobra importancia pues depende de ella, las funciones de personal de todas las áreas de la organización, es por ello que la presente investigación pretende conocer si ésta actividad se lleva acabo en las empresas de Veracruz, para poder resolver la problemática de la realización efectiva de las labores, dentro de una organización.

1.3 OBJETIVOS

GENERAL: Determinar si se realiza una planeación de recursos humanos en las empresas hoteleras de Boca del Río, Veracruz que incluya dentro de ella, el desarrollo del personal y los requerimientos del puesto.

ESPECIFICOS:

1. Conocer si hay requerimientos del puesto en las empresas.
2. Identificar los planes para el desarrollo del personal.
3. Conocer si se realiza la planeación de recursos humanos.

4. Saber si es prioritario para la empresa, la planeación de sus recursos humanos.

1.4 HIPÓTESIS

DE TRABAJO: La planeación de recursos humanos no se lleva a cabo en las empresas hoteleras de Boca del Río, Veracruz, por lo que el proceso de selección es deficiente dado que no se conocen las características ni las aptitudes y actitudes de los nuevos colaboradores.

NULA: La planeación de recursos humanos se lleva a cabo en las empresas hoteleras de Boca del Río, Veracruz lo que facilita el proceso de selección.

ALTERNATIVA: El proceso de selección de personal es indispensable en las empresas hoteleras de Boca del Río, Veracruz para ser más eficientes.

1.5 VARIABLES

VARIABLE 1: Planeación de recursos humanos.

VARIABLE 2: Selección de personal.

1.6 DEFINICIÓN DE VARIABLES

DEFINICIÓN CONCEPTUAL

VARIABLE 1.

La planeación de recursos humanos es el proceso para determinar los requerimientos de las fuerzas de trabajo y

los medios para lograr dichos requerimientos, con el fin de realizar los planes integrales de la empresa.¹

VARIABLE 2.

La selección de personal es el proceso de elegir entre candidatos, dentro de la organización o del exterior, a la persona más apropiada para el puesto actual o para puestos futuros.²

DEFINICIÓN OPERACIONAL

VARIABLE 1.

La planeación de recursos humanos comprende un análisis de puestos, programas de capacitación, sistemas de motivación, entre otras cosas, por lo que en la presente investigación se pretende crear un instrumento que abarque los conceptos antes mencionados, de ésta forma se podrá concluir en el análisis de los datos si efectivamente se realiza o no la planeación de recursos humanos, el instrumento que medirá esto será un cuestionario, pues es el medio más adecuado para lograr el objetivo de la investigación.

VARIABLE 2.

La selección de personal incluye varios pasos como lo son la recepción de solicitudes, entrevista previa, pruebas de aptitudes, investigaciones de antecedentes, entrevista

¹SANCHEZ BARRIGA F. 1993. Técnicas de Administración de Recursos Humanos. Ed. Limusa. México. pp. 50

²KOONTZ H. 1991. Elementos de administración. Ed. Mc Graw Hill. Cuarta edición. México. pp. 245.

profunda o formal, examen médico y la oferta de empleo. Estos pasos se llevan a cabo fácilmente si existe una buena planeación por lo tanto es importante identificar mediante el cuestionario si se realiza o no la planeación del personal.

1.7 TIPO DE ESTUDIO

El tipo de estudio que se empleará será descriptivo, pues abarca la descripción y análisis de un fenómeno de naturaleza actual, y la falta de planeación en los recursos humanos es una problemática que se tiene hoy en día, y que por lo general no se le da la importancia que tiene, dentro de la administración efectiva del personal.

1.8 DISEÑO

El diseño de esta investigación es descriptivo pues se hablará de las características más importantes de la planeación de recursos humanos. Por el periodo de tiempo, el estudio será transversal, ya que se va a estudiar en un periodo específico de tiempo.

1.9 POBLACIÓN Y MUESTRA

POBLACIÓN

Las características que tendrá que reunir la empresa serán las siguientes: mediana empresa, del sector servicios turísticos, con más de 15 personas en los puestos medios y altos de la organización, las cuales cuenten con un mínimo

dos años en sus puestos; que tengan una antigüedad de un mínimo de 5 años en el mercado de Boca del Río, Veracruz.

MUESTRA

La muestra que se empleará será de 10 personas con las características antes descritas, pues son las que han mostrado algún interés por el estudio, y están en disposición de dar todas las facilidades para efectuar el mismo.

TIPO DE MUESTREO

El muestreo será no probabilístico y por cuotas; no probabilístico, porque no todas las personas tienen la posibilidad de ser elegidas, ya que éstas van a ser seleccionada de acuerdo con las características antes descritas. El muestreo por cuotas ha sido elegido porque tiene la particularidad principal de que los elementos son seleccionados de acuerdo a las características o criterios conocidos por el universo; por lo que se tomará a 10 personas como muestra.

1.10 INSTRUMENTO DE MEDICIÓN

El instrumento que se utilizará en esta investigación con el propósito de lograr los objetivos, basándose en las variables de estudio, será un cuestionario, el cual se aplicará a las personas que laboran en los niveles administrativos medios y altos de la empresa, que tienen relación con el área de personal.

Este instrumento no tendrá un número mayor de 20 reactivos, los cuales serán de opción múltiple, pues es necesario que sea contestado en forma rápida, además de que es importante que la persona no lo perciba como un documento muy extenso pues se corre el riesgo de que no lo contesten de forma adecuada.

CUESTIONARIO

- 1) ¿Qué medios de reclutamiento utiliza en su empresa?
a) anuncios de radio b) periódicos c) otros

- 2) De todos los puestos que hay dentro de la organización, ¿cuántos de ellos cuentan con una descripción específica de tareas?
a) menos de 20 b) más de 20 c) ninguno

- 3) ¿Usted fue sometido a algún tipo de prueba para ocupar su puesto?
a) en una ocasión b) más de una ocasión c) nunca

- 4) ¿Le realizaron alguna entrevista para contratarlo?
a) en una ocasión b) más de una ocasión c) nunca

- 5) ¿Con qué frecuencia capacita a su personal?
a) una vez al año b) dos veces al año c) no hay
capacitación

- 6) En promedio, ¿Cuánto tiempo permanece una persona en su puesto?
a) menos de 1 año b) de 1 a 2 años c) más de 2
años

- 7) ¿Qué puestos conocen su ubicación dentro de la organización?
- a) solo los puestos medios y altos b) todos c)ninguno
- 8) Al ingresar una persona a la organización ¿ recibe inducción?
- a) Sí b) no c)a veces
- 9) En caso de recibir inducción al ingresar ¿Qué tiempo implica ésta?
- a) más de una semana b) menos de una semana
- c)no hay inducción
- 10) ¿De qué tipo son las recompensas que recibe el personal?
- a) financiera b) reconocimientos c) no hay
- 11) ¿Cuenta la empresa con una base de datos de personal?
- a) Sí b) no c)no sé
- 12) ¿Cuánto tiempo dura el entrenamiento de personal de nuevo ingreso?
- a) menos de 1 semana b) más de 1 semana c)no hay
- 13) ¿Sobre que bases pronostica usted las necesidades de Recursos Humanos?
- a) experiencia b) bases matemáticas
- c)presupuestos

14) ¿Existe un programa de promoción en su organización?

- a) Sí b) no c) no sé

15) ¿Qué puestos tienen un programa de promoción?

- a) sólo los puestos medios y altos b) todos c) ninguno

16) ¿En que se basa este programa?

- a) en el mérito b) la antigüedad c) ninguno

1.11 RECOPIACIÓN DE DATOS

Esta investigación se hizo basada en un cuestionario que se aplicó a las personas de puestos medios y altos en una empresa hotelera mediana, y una vez obtenidos los resultados de las encuestas, estos se vaciaron en una tabla para obtener una tabulación de los datos y de ésta forma se realizaron las conclusiones del estudio.

1.12 PROCESO

En cuanto al proceso que se siguió, éste fue de la siguiente manera:

1. Recopilación de información
2. Elaboración del instrumento de medición
3. Recolección de datos
4. Análisis de datos
5. Conclusión

1.13 PROCEDIMIENTO

1. Recopilación de información: En esta etapa se reunió toda la información disponible sobre el tema, ya sea en revistas, libros, Internet, o a través de personas especializadas en el tema, por lo que se acudió a bibliotecas para facilitar ésta actividad, con el fin de profundizar en el mismo y tener las herramientas necesarias para elaborar el instrumento que permitió la realización de la investigación en la empresa.
2. Elaboración del instrumento de medición: Con base a la variable, y a los objetivos, se elaboró un instrumento que consiste en un cuestionario que se aplicó a las personas que laboran en los niveles administrativos medios y altos de la empresa, con el fin de obtener la información que se necesita para poder llegar a la conclusión.
3. Recolección de datos: Una vez que se aplicó el cuestionario al administrador de la empresa, se procedió al recuento de las preguntas para poder pasar a la siguiente etapa.
4. Análisis de datos: Con los resultados de la encuesta y la obtención de la información, se analizaron los puntos que se tenían para poder llegar al siguiente paso.
5. Conclusión: Aquí se redactó, si se acepta o no la hipótesis de trabajo para dar fin a la investigación.

1.14 ANÁLISIS DE DATOS

El análisis de datos que se hizo en esta investigación fue descriptivo, pues se llevo a cabo en dos etapas; en la primera se realizó un análisis individual de los resultados obtenidos en cada pregunta con el propósito de conocer la tendencia, situación o magnitud del aspecto detectado a través de las preguntas, en la segunda, se juntaron las distintas respuestas que tratan sobre un mismo tema, donde se sumaron los puntos obtenidos en cada una de las preguntas, para así formar una conclusión. Todo esto se realizó de acuerdo a la puntuación que se presenta a continuación:

1. a)2	b)3	c)1	9. a)3	b)2	c)1
2. a)2	b)3	c)1	10. a)3	b)2	c)1
3. a)2	b)3	c)1	11. a)3	b)1	c)2
4. a)2	b)3	c)1	12. a)2	b)3	c)1
5. a)2	b)3	c)1	13. a)2	b)3	c)1
6. a)1	b)2	c)3	14. a)3	b)1	c)2
7. a)2	b)3	c)1	15. a)2	b)3	c)1
8. a)3	b)1	c)2	16. a)3	b)2	c)1

De esta forma la máxima puntuación que se obtuvo fue de 48 puntos y la mínima de 16, una vez obtenidas las puntuaciones de cada cuestionario, se obtuvo la puntuación promedio de la totalidad de los mismos. El valor obtenido como promedio se busco dentro de los siguientes rangos, los cuales explicaron el resultado obtenido.

Puntuación de 16 a 26 puntos: Este rango indica que no se lleva a cabo una planeación de recursos humanos, lo que puede ocasionar un deficiente pronóstico de personal en caso de necesitar incrementar éste.

Puntuación de 27 a 37 puntos: Si la puntuación se encuentra dentro de este rango se puede decir que existe una planeación de recursos humanos, aunque es un poco deficiente pues no cumple con todos los requerimientos necesarios.

Puntuación de 38 a 48 puntos: En caso de obtener resultados dentro de esta puntuación, éstos indicarían que se lleva a cabo una planeación de personal de manera efectiva y constante.

1.15 IMPORTANCIA DEL ESTUDIO

La finalidad que se pretende alcanzar en este estudio es poder hacer conciencia a las empresas sobre la importancia que tiene la planeación de recursos humanos para poder alcanzar los objetivos organizacionales y lograr un funcionamiento eficiente de las labores, pues el recurso humano es el más valioso de todos, ya que tiene el poder de hacer de una organización la número uno o la última en su clase.

1.16 LIMITACIONES DEL ESTUDIO

Las limitaciones con las que se encontró esta investigación fueron que las personas no estén disponibles en la fecha y hora acordada para responder al cuestionario,

así como alguna avería en el equipo de cómputo, lo cual retrasó la aplicación del instrumento.

CAPITULO 2

MARCO TEÓRICO

2.1 LA ADMINISTRACIÓN

Para ubicar el papel de la Administración de Personal es necesario empezar a recordar algunos conceptos. Así pues, precisa traer a la memoria el concepto de administración general, el cual dice:

*Administración es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar para lograr objetivos organizacionales preestablecidos.*³

La Administración de Recursos Humanos tiene (y necesita) un sistema multivariado por el hecho de tratar directamente con personas y organizaciones para lograr la eficacia y la eficiencia dentro de una empresa. Esto lo logra actuando dentro y fuera de la empresa mediante diferentes técnicas, como son selección, reclutamiento, análisis de puestos, auditoría del Mercado de recursos humanos, etc.

³ HERNÁNDEZ Y RODRÍGUEZ S. 1994. Introducción a la administración. Ed. Mc Graw Hill. México. pp. 5

La ARH puede ser centralizada o descentralizada dentro de la organización, teniendo la primera como ventaja que las decisiones sean uniformes y como desventaja que no se tomen las decisiones apropiadas por la distancia que existe entre las áreas de la empresa; y la segunda, tiene como ventaja la rapidez en la toma de decisiones, pero como desventaja la diversificación de punto de vista en éstas. Las políticas obligan a la ARH a ser sistemática, ya que debe verificar su cumplimiento mediante la alimentación de los recursos humanos, a través de su análisis, su evaluación, su mantenimiento, desarrollo y control. Las políticas servirán para guiar la forma de aplicación de los recursos humanos en la organización, por lo tanto, habrá políticas generales y otras dirigidas a puestos específicos.

Todo esto deberá ir incluido dentro de la planeación de la organización, puesto que se considera la más importante de las funciones administrativas, ya que trata de decidir ¿qué hacer?, ¿cómo hacerlo?, ¿dónde hacerlo?, ¿quién lo va hacer?, ¿cuándo hacerlo?. En sí, la planeación es una actividad que da previamente las respuestas a los interrogantes anteriores.⁴

En lo que se refiere a la planeación de la ARH, existen varios enfoques:

1. El de Heneman y Seltzer; sostiene que el incremento de la productividad depende de la expansión, tecnología y recursos de la empresa.

⁴ ANZOLA S. 1993. Administración de pequeñas empresas. Ed. Mc Graw Hill. México. pp.26

2. El de Kingstrom, se enfoca en determinar valores históricos y futuros de la mano de obra.
3. El de Haire, basado en el flujo de personal de la empresa.
4. El de Sikula toma en cuenta el objetivo, la organización, sus recursos humanos y sus planes.

La principal dificultad de la ARH es tratar directamente con personas y organizaciones, ya que éstas son cambiantes y por lo tanto la vuelven más compleja.

La organización al ser un sistema abierto permite el ingreso de diversos recursos e interactúa con otros sistemas en el medio ambiente y de éste recibe información para la toma de decisiones; debe dar mayor prioridad a la salida y entrada de personal, los cuales se obtienen del Mercado de Recursos Humanos, el cuál está constituido por los individuos aptos para el trabajo, y el Mercado de Trabajo está constituido por las ofertas de trabajo ofrecidas por las empresas.

La rotación de personal es el intercambio de trabajadores entre las organizaciones y el medio ambiente. La desvinculación del personal tiene que corregirse con la contratación de nuevos trabajadores. El índice de la rotación de personal define el porcentaje de los empleados que circulan sobre el número medio de empleados en la empresa. El índice de la rotación ideal sería aquel que permita retener al personal de buena calidad y sustituir a los malos elementos, pero no hay un número que defina el mejor índice de rotación sino que éste se determinará según la empresa de la que se trate. La rotación de personal es la

consecuencia de fenómenos externos e internos, se puede citar con un fenómeno externo la oferta de trabajo por los competidores en el medio, y para determinar los fenómenos internos se tiene que hacer entrevistas de desvinculación a los trabajadores que se separen de la empresa y buscar dentro de la organización datos que no haya proporcionado el trabajador.

La rotación de personal involucra costos primarios y secundarios; como costos primarios se toman las inversiones que realiza la empresa para contratar al personal para cubrir las vacantes y los secundarios es lo que destina la empresa durante el tiempo en el que queda cubierta una vacante. La rotación de personal causa daños a la empresa, a la economía y al empleado como individuo o en relación con su familia.

El ausentismo es el tiempo en que el empleado de una empresa no está trabajando cuando debería de hacerlo. Algunos de los factores que ocasionan el ausentismo son: la falta de motivación por el trabajo realizado ya sea porque es un experto en su trabajo o porque el trabajo no le gusta; el nivel de empleo, salarios, sexo, edad y situación familiar.⁵

Como fácilmente puede apreciarse, el esfuerzo humano resulta vital para el funcionamiento de cualquier organización; si el elemento humano está dispuesto a

⁵ CHIAVENATO I. 1999. Administración de recursos humanos. Ed. Mc Graw Hill. Quinta Edición, México. pp. 127 a 172.

proporcionar su esfuerzo, la organización marchará; en caso contrario, se detendrá. De aquí que toda organización deba prestar primordial atención a su personal, (recursos humanos).

En la práctica, la administración se efectúa a través del proceso administrativo: planear, organizar, dirigir y controlar.

2.2 LOS RECURSOS

La organización, para lograr sus objetivos requiere de una serie de recursos, estos son elementos que, administrados correctamente, le permitirán o le facilitarán alcanzar sus objetivos. Existen tres tipos de recursos:

2.2.1 RECURSOS MATERIALES

Aquí quedan comprendidos el dinero, las instalaciones físicas, la maquinaria, los muebles, las materias primas, etc.

2.2.2 RECURSOS TÉCNICOS

Bajo este rubro se listan los sistemas, procedimientos, organigramas, instructivos, etc.

2.2.3 RECURSOS HUMANOS

No sólo el esfuerzo o la actividad humana quedan comprendidos en este grupo, sino también otros factores que dan diversas modalidades a esa actividad: conocimientos, experiencias, motivación, intereses vocacionales, aptitudes, actitudes, habilidades, potencialidades, salud, etc.

Los recursos humanos se han presentado en último orden no por ser los menos importantes, sino porque, siendo objeto de esta investigación, requieren de una explicación más amplia. Los recursos humanos son más importantes que los otros dos, pueden mejorar y perfeccionar el empleo, el diseño de los recursos materiales y técnicos, lo cual no sucede a la inversa.

2.2.4 CARACTERÍSTICAS DEL PERSONAL

- No pueden ser propiedad de la organización, a diferencia de los otros recursos. Los conocimientos, la experiencia, las habilidades, etc.; son parte del patrimonio personal.
- Las actividades de las personas en las organizaciones son, como se apuntó, voluntarias; pero, no por el hecho de existir un contrato de trabajo, la organización va a contar con el mejor esfuerzo de sus miembros; por el contrario, solamente contará con él, si perciben que esa actitud va a ser provechosa en alguna forma.
- Las experiencias, los conocimientos, las habilidades, entre otras características intangibles; se manifiestan solamente a través del comportamiento de las personas en las organizaciones. Los miembros de ellas prestan un servicio a cambio de una remuneración económica y afectiva.
- El total de recursos humanos de un país o de una organización en un momento dado puede ser incrementado. Básicamente existen dos formas para tal fin: descubrimiento y mejoramiento.

- Los recursos humanos son escasos; no todo mundo posee las mismas habilidades, conocimientos, etc. Por ejemplo, no cualquier persona es un buen cantante, un buen administrador o un buen matemático.

2.3 ¿QUÉ ES LA ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL?

Así pues, la administración de recursos humanos (personal) es el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, de los miembros de la organización, en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general.⁶

2.4 OBJETIVO DE LA ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL

El objetivo general de la administración de personal es regular de manera justa y científica las diferentes fases de las relaciones de trabajo de una organización, para promover al máximo el mejoramiento de sus servicios y bienes de producción.

2.5 PLANEACIÓN DE PERSONAL

La planeación de recursos humanos es un proceso utilizado para establecer los objetivos de la función de personal y para desarrollar estrategias adecuadas para alcanzar tales objetivos.

⁶ CHIAVENATO I. 1999. Introducción a la teoría general de la administración. Ed. Mc graw hill. México. pp. 95

Toda organización debe identificar sus necesidades de personal a corto plazo (1 año) y largo plazo (5 años), con lo cual el proceso de planificación se hace necesario. Se pueden planificar las labores básicas del departamento, entre otras: el reclutamiento, la selección y la capacitación, lo cual permitirá alcanzar ventajas como: reducción de costos en las contrataciones, mejorar las bases de datos de personal contratado y de posibles contrataciones, mejorar la utilización del personal y empalmar los objetivos generales de la empresa con los de recursos humanos.

Los programas de selección suelen ser el resultado final de pronosticar los recursos humanos, dichos programas implican un proceso que está enfocado a identificar ciertas características del personal factibles de acrecentar; éstas características, se buscan mediante la aplicación de técnicas especiales que permiten al administrador ubicar a cada trabajador en el puesto que le corresponde según sus habilidades. Sin embargo, no se puede realizar o planear ningún programa de selección, si no se tiene una idea de lo que es realmente la selección de personal, es por ello que a continuación se presentan algunas definiciones:

- "Proceso para encontrar a la persona adecuada para el puesto adecuado" (Jaime Grados).⁷

- "Proceso recíproco en que la organización decide si ofrecerá un empleo o no y el candidato decide si lo aceptará o no" (James Stoner).⁸

⁷COLUNGA DAVILA C. 1996. La administración del tercer milenio. Ed. Panorama. México. pp. 265

⁸STONER J. 1996. Administración. Ed. Pearson. México. pp. 424.

- "Proceso de escoger al individuo más capacitado para un puesto específico" (Wayne Mondy).⁹

Una vez que se ha seleccionado a la persona idónea para el puesto, se procede a contratarlo, de esta manera ya forma parte de la organización, la cual periódicamente deberá ofrecerle la capacitación necesaria para su desarrollo. La capacitación es el proceso educativo aplicado de manera sistemática y organizada, a través de la cual los empleados aprenden conocimientos, actitudes, y habilidades en función de unos objetivos definidos.¹⁰

Existen varios factores que influyen en el plan de necesidades de recursos humanos, el más significativo es el plan estratégico de la firma, ya que a través de él se fijan los objetivos a largo plazo y estos objetivos marcan el número de empleados y las características que deberán tener. Otro factor que incide es el presupuesto, ya que los recortes de presupuesto hacen que varíe el número o el tipo de empleados.¹¹

Una empresa que no haga planeación de recursos humanos no podría llegar a satisfacer adecuadamente sus requerimientos de personal ni sus objetivos organizacionales.

⁹WAYNE MONDY R. 1997. Administración de Recursos Humanos. Ed. Prentice Hall. 6ta. edición. México. pp. 180

¹⁰ROBLES G. 2000. Administración, un enfoque interdisciplinario. Ed. Pearson Educación. México. pp. 280

¹¹WERTHER WILLIAM B. 1995. Administración de personal y recursos humanos. Ed. Mc Graw Hill. Cuarta edición. México. pp. 110

2.6 POLÍTICA GENERAL DE PERSONAL

En toda organización es vital fijar una norma de acción general, por medio de la cual se crearán los medios para realizar los programas que interpreten y controlen la eficiencia del personal.

Una política general de personal trata de los criterios generales que sirven para orientar la acción, al mismo tiempo que se fijan límites y enfoques bajo los cuales aquella habrá de realizarse.

Aunque las políticas se asemejan a las reglas en que ambas son "normas de acción", difieren en que las políticas requieren la decisión de un jefe superior para poder ser aplicadas. Toda regla, o se inspira en una política, o requiere de ella para ser interpretada en caso de duda, o bien se suple por medio de una política, cuando el caso concreto carece de norma aplicable.

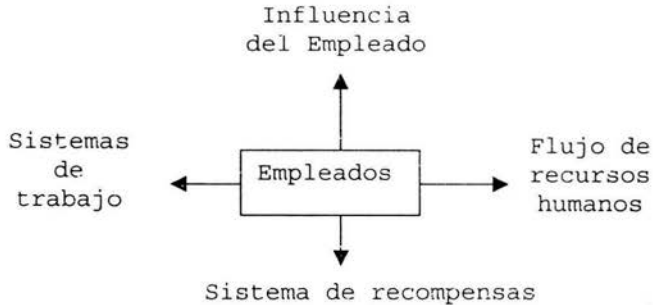
Las políticas de personal pueden considerarse de dos tipos:

- *De tipo general*, por ejemplo: sobre la preferencia del recurso humano sobre todos los demás.
- *De tipo particular*, por ejemplo: sobre reclutamiento, selección de personal, contratación, etc.

La política general es importante especialmente, porque repercute directamente en todas las demás políticas particulares de personal, así como en las diversas áreas funcionales.

2.6.1 AREAS PRINCIPALES DE LA POLÍTICA GENERAL DE PERSONAL

Las actividades de personal y relaciones laborales, pueden resumirse en cuatro áreas que conforman la política general de personal:



- *Influencia del empleado:* Esta área tiene que ver con una pregunta clave que la dirección superior debe hacerse: ¿Qué tanta responsabilidad, autoridad y poder debe delegar voluntariamente la organización y a quién?. Aquí la tarea administrativa es desarrollar sus propias preferencias de política, respecto a la cantidad de influencia que tienen los empleados con respecto a asuntos tan diversos como: objetivos organizacionales, sueldos y salarios, seguridad en el empleo, o la tarea en sí.
- *Sistemas de trabajo:* En esta área se debe de acomodar a las personas, la información y la tecnología. Es decir, se debe definir, analizar y diseñar el trabajo.
- *Flujo de los recursos humanos:* Esta área se ocupa de la responsabilidad compartida por todos los miembros de la organización para manejar el flujo de personas que

entran, pasan y salen de la organización. Además de funciones como reclutamiento, selección, contratación, inducción, administración de sueldos y salarios, evaluación del desempeño, etc.

- *Las recompensas:* Éstas pueden ser tanto financieras como de otra índole, generan un poderoso mensaje al personal de una empresa, respecto a la clase de organización que la dirección superior busca crear y mantener, y qué clase de comportamiento y actitudes busca la dirección en su personal. Para ello es necesario hacerse las siguientes preguntas:

-¿Deseamos una organización que recompense el comportamiento individual o de grupo?

-¿Cómo utilizaremos el dinero: cómo incentivo para estimular el comportamiento deseado, o como reconocimiento equitativo al desempeño eficaz?

-¿Deseamos compartir los beneficios económicos (utilidades o mejoramiento de los costos) con varios empleados o grupos de ellos?

Las repuestas a estas preguntas conducen a la tarea de diseñar y aplicar métodos equitativos y justos de recompensa para atraer, motivar y retener a los empleados en todos los niveles.

Por lo tanto, es fundamental que la dirección superior en coordinación con el director de personal seleccionen y fijen las políticas de personal.

2.7 ELEMENTOS DE LA PLANEACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

2.7.1 EL ANÁLISIS DE DATOS

Tener una base de datos implica acceder a información si éstos se encuentran clasificados, almacenados y relacionados entre sí, porque de nada sirven si están desorganizados y no están ubicados en el sitio donde deberían estar. Por tal razón, al acumular, agrupar y cruzar datos se crea un procesamiento de los mismos.

Dentro de una organización es de vital importancia tener una base de datos, ya que ésta provee información. Es necesaria si se va a realizar una actualización, evita errores al momento de contactar alguna persona, tiene datos de cada empleado, su cargo, su salario e incentivos, sus beneficios y servicios sociales, así como un listado de los posibles candidatos para acceder a un puesto de trabajo y los cursos y actividades de entrenamiento que puedan aplicarse.

Existe también un Sistema de Información de Recursos Humanos en donde se obtienen datos entregados por los empleados, del ambiente interno y externo de la organización y del macroambiente, tema que tiene que ver con la situación que esté atravesando un país. Todo lo anterior para evaluar y diagnosticar la fuerza de trabajo, el mercado o aspecto social como tal y tomar las mejores decisiones a que haya lugar.

2.7.2 EL ANÁLISIS DE CARGOS

La descripción de cargos es una fuente de información básica para toda la planeación de recursos humanos. De hecho, es pieza importante para establecer un proceso de especialización de tareas, el cual debe tener una relación recíproca con la planeación de recursos humanos, pues puede revelar escasez o abundancia de capacidades; esto puede influir en los objetivos organizacionales.¹²

También es necesario para la selección, el adiestramiento, la carga de trabajo, los incentivos y la administración salarial. Es por ello que resulta importante saber el concepto del análisis de cargos, y para esto es conveniente citar a varios autores que han creado su propio concepto, algunos de ellos son:

- "Análisis de puestos es conocer todas y cada una de las tareas que ha de llevar a cabo una persona en un puesto de trabajo, así como los requisitos mínimos para ocupar el mismo, para que sea desempeñado en forma eficaz y eficiente". (Elba Gama).¹³
- "Determinación de las tareas que comprende un trabajo y las habilidades requeridas del trabajador para obtener un rendimiento satisfactorio que lo diferencie de los demás". (Reyes Ponce).¹⁴

¹² FRENCH WENDELL L. 1993. Administración de personal, desarrollo de recursos humanos. Ed. Limusa. México. pp. 233

¹³ GAMA E. 1992. Bases para el análisis de puestos. Ed. Manual Moderno. México. pp. 20

¹⁴ *Ibid* pp.19

- "Determinar el conjunto de funciones concretas del puesto y los requisitos necesarios de sus ocupantes para desempeñar eficientemente su labor. (Jaime Grados)".¹⁵
- "Proceso mediante el cual se obtiene información acerca de puestos, al definir sus deberes, tareas o actividades de trabajo". (Arthur Sherman).¹⁶

En conclusión es un proceso que consiste en enumerar las tareas o atribuciones que conforman un cargo y que lo diferencian de los demás cargos que existen en una empresa; es la enunciación detallada de las atribuciones o tareas del cargo (qué hace el ocupante), la periodicidad de la ejecución (cuándo lo hace), los métodos aplicados para la ejecución de las atribuciones o tareas (cómo lo hace) y los objetivos del cargo (por qué lo hace). Básicamente es hacer un inventario de los aspectos significativos del cargo y de los deberes y las responsabilidades que comprende. Todas las fases que se ejecutan en el trabajo constituyen el cargo total. Un cargo "es la reunión de todas aquellas actividades realizada por una sola persona, que pueden unificarse en un solo concepto y ocupa un lugar formal en el organigrama".¹⁷

2.7.2.1 ESTRUCTURA DEL ANÁLISIS DE CARGOS

Requisitos intelectuales: Se toman en cuenta todos los conocimientos apropiados para la ejecución del cargo,

¹⁵ COLUNGA DAVILA C. Op. Cit. pp. 240

¹⁶ SHERMAN A. 1998. *Administración de recursos humanos*. Ed. Thomson Editores. 11ª edición. México. pp. 46

¹⁷ SALINAS OSCAR J. La descripción y el análisis de cargos . www.gestiopolis.com. México. 2001. disponible en : URL: www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/no5/descripcionanalisiscargos.htm

experiencia, adaptabilidad y las aptitudes que son las mejores para desempeñar dicha labor.

Requisitos físicos: Esta área del análisis de cargos, es muy importante para determinadas labores, poseer capacidades para realizar un esfuerzo físico, una capacidad visual apta, una destreza o habilidad para realizar cualquier labor y una complexión física acorde con la tarea a realizar.

Responsabilidades implícitas: Este punto es de suma importancia tener una buena supervisión de personal por parte de un jefe, un cuidado especial por el material, las herramientas o el equipo con el que se está trabajando, no apropiarse de dinero, títulos o documentos propiedad de la empresa o no transmitir información confidencial de la misma.

Condiciones de trabajo: Es muy importante trabajar en un ambiente sano, en el cual el ocupante de un cargo pueda adaptarse y rendir al máximo en su trabajo.

2.7.2.2 MÉTODOS DE DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE CARGOS

Observación directa: siempre es necesario observar si alguien está realizando su labor con el mejor esfuerzo y la mayor calidad, así como recolectar la información obtenida para analizar si es conveniente alguna mejora o cambio, sin embargo al no existir contacto directo con la persona que está trabajando, puede hacer que los datos no sean tan verídicos como se puede suponer.

Método de cuestionario: aquí es muy importante pedirle al encargado de realizar un trabajo que llene un cuestionario donde especifique todas las características de su cargo, de manera que se consiga información útil para el análisis del mismo.

Método de entrevista: es en este punto donde conversan frente a frente el analista de un cargo y un empleado, obteniéndose información veraz por medio de un diálogo y acercamiento directos. Es importante que la comunicación sea clara y bien dirigida.¹⁸

2.7.3 ENTRENAMIENTO

El entrenamiento es un proceso educacional a corto plazo mediante el cual las personas aprenden conocimientos, aptitudes y habilidades en función de objetivos definidos.

Podemos decir entonces, que el entrenamiento es la educación profesional que adapta al hombre para un cargo o función dentro de una organización, e implica la transmisión de conocimientos, ya sea información de la empresa, de sus productos, servicios, su organización, su política, etc. En segunda medida, implica un desarrollo de habilidades, entendido como un entrenamiento orientado a las tareas y operaciones que van a ejecutarse.¹⁹

¹⁸ SALINAS OSCAR J. Dime que haces y te diré... la descripción y el análisis de cargos. www.gestiopolis.com. México. 2001. disponible en : URL:

www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/no1/descyandecarg.htm

¹⁹ SALINAS OSCAR J. Entrenando?...entonces serás el mejor capacitación y entrenamiento . www.gestiopolis.com. México. 2002. disponible en : URL:

www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/no1/entrenamiento.htm

2.8 TÉCNICAS Y HERRAMIENTAS DE PREDICCIÓN DE RECURSOS HUMANOS

La previsión de las necesidades de recursos humanos de la organización puede hacerse aplicado varios métodos unos simples y otros complejos. Pero ni siquiera las técnicas más complejas son totalmente precisas. Independientemente del método utilizado, las previsiones representan aproximaciones y no deben considerarse como valores absolutos.

Los métodos utilizados pueden ser de carácter estimativo (por ejemplo: método de estimaciones de la gerencia y método Delphi) o de base matemática.

Los métodos matemáticos son de carácter estadístico o de modelización.

TÉCNICAS PARA PRONOSTICAR LAS NECESIDADES DE RECURSOS HUMANOS

Basadas en la Experiencia: Decisiones informales o juicios de gerencia, investigación formal a cargo de expertos, técnica Delphi, planificación vinculante de la planilla, análisis de disponibilidades, análisis de capacidades / experiencia.

Basadas en Tendencias: Por necesidades futuras, estudio de trabajo, extrapolación, indexación, análisis estadístico

Basadas en otros Factores: Análisis de presupuestos y planeación, análisis de nuevas operaciones, o modelos computacionales.

GRADOS DE COMPLEJIDAD EN EL PRONOSTICO DE LAS NECESIDADES DE RECURSOS HUMANOS

Etapa 1: Los gerentes establecen sus planes y objetivos y el número de personas que necesitan a corto plazo. Son procedimientos muy informales y subjetivos.

Etapa 2: El proceso anual de planeación de presupuesto incluye las necesidades de recursos humanos. Se especifica en la medida de lo posible el número de personas y sus características. Se identifican los problemas que requieren acción individual o general.

Etapa 3: Empleo de análisis por computadora, examen de causas de los problemas, análisis de las tendencias futuras sobre oferta de trabajo. Empleo de computadoras para relevar a los gerentes de tareas rutinarias de pronóstico (como vacantes a tasa y rotación)

Etapa 4: Modelos de computadora para procesamiento en línea y simulación de necesidades, flujo de personal y costo de apoyo en un proceso continuo de actualización y proyección de necesidades, planes de contratación, oportunidades profesionales y programación de planes acordes con ésta información; suministro de información óptima para sustentar decisiones gerenciales; intercambio de datos con otras compañías y con entidades oficiales, encuestas, regionales (como datos sobre salarios, empleo, etc.).

2.8.1 TÉCNICAS BASADAS EN LA EXPERIENCIA

Éstas técnicas se apoyan en el juicio de las personas con conocimientos y visión amplios sobre futuras necesidades de recursos humanos. Puesto que la mayoría de las decisiones acerca del empleo son formuladas por los gerentes de línea, las personas a cargo deben planear los recursos de personal mediante un diseño que les permitan conocer las necesidades de estos gerentes.

En la mayoría de las organizaciones pequeñas, es el director o gerente de personal quien conoce toda la información que se necesita. En organizaciones mucho más grandes, el método más sencillo consiste en la consulta directa a los gerentes.

2.8.1.1 ESTIMACIONES DE LA GERENCIA

Son los propios gerentes los que realizan estimaciones de las necesidades futuras de personal, basándose principalmente en la experiencia. Éstas estimaciones pueden proceder de la alta gerencia y comunicarse niveles inferiores, o bien de directivos de menor rango que las comunican a sus superiores para su revisión, o una combinación de ambas modalidades.

Esto simplemente significa sentarse a pensar en los desarrollos y en las cargas de trabajo futuras y decidir cuantas y que clase de personas necesita. El juicio puede basarse en reglas elementales de la relación entre niveles de actividad y el requerimiento de personal, además de una evaluación general del impacto de los desarrollos

tecnológicos y de otras clases de necesidades de los recursos humanos. Este es esencialmente un trabajo de adivinación.

2.8.1.2 TÉCNICA DELPHI

En ésta técnica se constituye un panel de expertos y se pide a cada uno de los miembros que haga una estimación independiente de la demanda futura, junto con los correspondientes supuestos.

Posteriormente, un intermediario presenta las estimaciones y supuestos de cada experto a los demás y les permite revisar sus posiciones si lo desean. Este proceso continua hasta que se alcanza el consenso.

Los cálculos de los grupos de expertos y gerentes de línea son analizados mediante la intermediación del departamento de recursos humanos, quienes resumen las respuestas para ser expuestas a los gerentes y así obtener una retroalimentación.

Pueden presentarse opiniones contrarias y peticiones contradictorias, al repetirse este procedimiento (por lo menos tres veces) se suele encontrar que la opinión de los gerentes tiende a coincidir con sus necesidades de personal, a medida que ellos mismos van percibiendo mejor sus necesidades.

2.8.1.3 PLANIFICACIÓN VINCULANTE DE LA PLANILLA

La Planificación Vinculante de la Planilla (PVP) es un método reciente de planificación de recursos humanos,

dirigido a hacer reflexionar a los directivos y a sus subordinados sobre la planificación de los recursos humanos y a conseguir su participación en ella. Su ventaja se basa en que ofrece un enfoque sistemático de la planificación. Este método genera tres documentos, que ofrecen la siguiente información:

- Disponibilidad de empleados y posibilidades de ascenso y colocación de cada uno de ellos.
- Demanda de la organización, derivada de los nuevos puestos, de la rotación del empleo y de las vacantes previstas.
- Equilibrio o situación de la oferta en relación con la demanda, con indicación del nombre, puesto y lugar de todos los empleados disponibles para ascenso.

2.8.1.4 ANÁLISIS DE DISPONIBILIDADES

Ésta es una herramienta para La planificación de recursos humanos. Se basa en dos premisas fundamentales:

Una organización es "vital", desde el punto de vista de los recursos humanos, cuando cuenta con personas dotadas de alto potencial de ascenso, ahora o en el futuro, y con reservas identificadas aptas para sustituirlas.

Una organización se halla "estancada" cuando no cuenta con empleados que puedan ser ascendidos ni se han identificado reservas que sustituyan a los actuales titulares.

El resultado final del análisis de disponibilidades es un **índice de vitalidad de la organización (IVO)**, que puede usarse como medida general de la vitalidad de sus recursos humanos. Se calcula a partir del número de personas adecuadas para ser ascendidas y del número de reservas disponibles.

2.8.1.5 ANÁLISIS DE CAPACIDADES /EXPERIENCIA

Es necesario realizar una cuidadosa evaluación de los cambios futuros que se deriven de los planes estratégicos de la empresa, así como el conjunto de capacidades y habilidades actuales, en la medida en que los desarrollos de producto y mercado proyectados, además de la introducción de nueva tecnología que afecte el tipo de personal necesario. Es importante revisar todos los aspectos del plan corporativo para evaluar sus implicaciones en el empleo de recursos humanos.

2.8.2 TÉCNICAS BASADAS EN TENDENCIAS

Los métodos más sencillos son la extrapolación y la indexación. Estos métodos son aproximaciones muy generales a corto plazo, porque parten de que las causas de las demandas permanecerán constantes. Estos métodos son muy imprecisos para establecer proyecciones a largo plazo o en organizaciones de grandes dimensiones. Los análisis estadísticos más complejos permiten prever los cambios que motivan la demanda.²⁰

²⁰SALINAS OSCAR J. Cómo pronosticar las necesidades del personal?. www.gestiopolis.com. México. 2002. disponible en : URL: www.gestiopolis.com/canales/derhh/articulos/no%206/planeacionrrhh.htm

2.8.2.1 POR NECESIDADES FUTURAS

Esta manera de evaluar las cantidades requeridas es más sistemática que las anteriores. Se hace estudiando las razones existentes entre niveles de actividad y número de empleados o entre las cantidades de dos tipos de empleados, proyectando luego las necesidades futuras en función de los cambios en niveles primarios de actividad o en el número de empleados.

Dentro de ésta actividad puede determinarse si habrá o no aumento de la productividad que obedezca a nueva tecnología y mejores métodos de trabajo. En la proyección debe preverse esa clase de cambios, y cualquier factor que pueda aumentar la complejidad del trabajo y reducir las cantidades de tareas que pueda manejar una persona. Siempre que sea pasible.

2.8.2.2 ESTUDIO DE TRABAJO

La mejor forma de preparar las proyecciones de la demanda es basarlas en el estudio de trabajo. Esto implica el uso de técnicas de medición de trabajo que indiquen en cuanto tiempo se deberá realizar una operación o grupo de operaciones y obtener el número requerido de trabajadores, dando margen para tiempos de descanso, fatiga, ausencia y enfermedad. Entonces pueden producirse estándares de trabajo, después las cantidades necesarias se calculan aplicando esos estándares a los volúmenes de trabajo proyectados.

Para funciones de oficina, en las que se haya aplicado la medición del trabajo, es posible adaptar el mismo método de relacionar los niveles de actividad con el estándar de horas y derivar una cifra de horas planeadas, para luego hacerse la conversión al número de funcionarios requeridos.

En aquellas áreas de la empresa en la que es difícil producir estándares confiables de trabajo, se pueden desarrollar estándares conceptuales para esas actividades, pero en su mayoría estos no son del todo confiables. La mejor manera de abordar el cálculo para esas funciones, es utilizar la proyección de la tendencia de las proporciones que se refiere a la cantidad de trabajadores directos calculada por estándares de medición del trabajo.²¹

2.8.2.3 EXTRAPOLACIÓN

Mediante ésta técnica se proyectan o prolongan las tendencias del pasado. Por ejemplo, si el promedio de contratación de obreros de planta ha sido de 20 obreros mensuales, la extrapolación de esta tendencia significará en el futuro una necesidad de 240 obreros en el lapso de un año.

2.8.2.4 INDEXACIÓN

Es uno de los métodos más útiles para calcular las necesidades futuras de empleo, haciendo que coincida la tasa de crecimiento o descenso en el empleo con un índice determinado. Por ejemplo, uno de las índices más utilizados

²¹ ARAMAYO R. Planificación estratégica de los recursos humanos. www.quality-consultant.com. Bolivia. 2002. disponible en: URL: www.quality-consultant.com/gerentica/gerentica_0065.htm

es la relación de empleados en las áreas de producción y las cifras de ventas, en efectivo o unidades.

Los métodos de extrapolación e indexación son aproximaciones muy generales y a corto plazo, puesto que consideran que las demandas permanecerán constantes, lo cual ocurre en muy pocas ocasiones.

Por otra parte, estos métodos también son muy imprecisos en cuanto a las proyecciones a largo plazo o en organizaciones de grandes dimensiones.

2.8.2.5 MÉTODOS ESTADÍSTICOS

Los procedimientos estadísticos utilizan datos históricos para proyectar la demanda futura. Los procesos de modelización pueden ofrecer una representación simplificada de las demandas de recursos humanos de toda la organización.

Alterando los datos de entrada pueden contrastarse las necesidades de recursos humanos en diferentes escenarios de demanda.

Entre las técnicas estadísticas de modelización utilizadas para la previsión de las necesidades de recursos humanos tenemos las siguientes:

2.8.2.5.1 ANÁLISIS DE SERIES TEMPORALES

Se utilizan niveles históricos de personal (en lugar de indicadores de carga de trabajo) para proyectar necesidades futuras de los recursos humanos. Se estudian los niveles históricos de personal para aislar las variaciones

estacionales y cíclicas, las tendencias a largo plazo y los movimientos aleatorios. A continuación se extrapolan o proyectan las tendencias a largo plazo utilizando una media móvil, un suavizado exponencial o la técnica de regresión.

2.8.2.5.2 RATIOS DE PERSONAL

Se examinan los datos pasados de personal para determinar las relaciones históricas entre el número de empleados en diversos puestos o categorías de puestos. A continuación se utiliza el análisis de regresión o ratios de productividad para proyectar las necesidades totales o de grupos claves de recursos humanos, y se utilizan los ratios de personal para asignar necesidades totales a diversas categorías de puestos o para estimar necesidades de grupos no claves.

2.8.2.5.3 RATIOS DE PRODUCTIVIDAD

Se utilizan datos históricos para examinar los niveles de los mismos de un índice de productividad.

$$p = \frac{\text{carga de trabajo}}{\text{número de personas}}$$

Si se encuentran relaciones constantes o sistemáticas, pueden calcularse las necesidades de recursos humanos dividiendo las cargas previstas de trabajo entre P.

2.8.2.5.4 ANÁLISIS DE REGRESIÓN

Se examinan los niveles históricos de varios indicadores de carga de trabajo, como ventas, niveles de producción y valor añadido, para hallar relaciones

estadísticas con los niveles de personal. Cuando se encuentran relaciones suficientemente fuertes, se obtiene un modelo de regresión (o de regresión múltiple). Los niveles previstos de los indicadores mantenidos se pasan al modelo resultante, y se utilizan para calcular el nivel asociado necesidades de recursos humanos.

Los modelos de regresión presentan la ventaja de sensibilidad a los cambios en la orientación de la organización, lo cual permite identificar la necesidad de reasignar personal o de modificar los niveles de dotación. Los modelos de regresión dan buenos resultados cuando se utilizan con empresas que operan en un entorno estable.

2.8.3 TÉCNICAS BASADAS EN OTROS FACTORES

2.8.3.1 ANÁLISIS DE PRESUPUESTO Y PLANEACIÓN

Las organizaciones que necesitan planeación de recursos humanos por lo general elaboran presupuestos detallados y planes a corto y largo plazo.

Un estudio de los presupuestos por departamento revela las autorizaciones financieras para contratar más personal o probablemente reducirlo en algunas áreas.

Estos datos pueden proporcionar cálculos a corto plazo. Los cálculos a largo plazo pueden derivarse de los presupuestos a dos, cuatro o cinco años.

2.8.3.2 NUEVAS OPERACIONES

Cuando las operaciones nuevas complican la planeación de contrataciones, se puede emplear el análisis de nuevas operaciones. Este análisis requiere que se calculen las necesidades de recursos humanos en comparación con otras empresas que tienen operaciones similares.

2.8.3.3 MODELOS COMPUTACIONALES

Las técnicas más avanzadas implican el uso de computadoras, esos modelos son una serie de fórmulas matemáticas que emplean simultáneamente la extrapolación, la indexación, los resultados de sondeos y encuestas y los cálculos en las fuerzas de trabajo. Su actualización debe ser periódica para que la información resulte efectiva.

Históricamente, las previsiones estimativas se han utilizado con mayor frecuencia que las de base matemática. Son más sencillas y no suelen requerir análisis complicados. Sin embargo, con el creciente uso de ordenadores los métodos de base matemática están comenzando a ser utilizados con mayor frecuencia.

El grado en que una organización ha usado cualquiera de las aplicaciones que le ofrece un computador, variará de acuerdo con su tamaño y complejidad, y con la importancia que le dé a basar las decisiones en información precisa y rápidamente disponible.

Antes de elegir el sistema, se requiere un análisis de costo-beneficio. El sistema a utilizarse deberá ser flexible y susceptible a ampliarse.

2.9 PLANEAMIENTO Y DESARROLLO DEL PERSONAL

2.9.1 ¿QUÉ ES EL DESARROLLO DEL PERSONAL?

Desarrollo del personal es la actividad que tiende a lograr el mejor aprovechamiento de los recursos humanos de la empresa, y el crecimiento y satisfacción de cada uno.

El desarrollo de personal tiene tres finalidades principales:

1) Mejor aprovechamiento de los recursos humanos de la empresa. Esto quiere decir, básicamente, ubicar el personal de acuerdo a sus aptitudes, la aptitud de hacer algo suele traer con sí el deseo de hacerlo, con lo que se tiende a poner en cada puesto a la persona que tiene aptitudes y desea de desempeñar ese puesto.

2) Colaborar a la satisfacción del personal. Si un empleado trabaja en algo para lo cual tiene aptitudes por estar dentro del círculo de sus condiciones naturales, tenderá a sentirse satisfecho con lo que se le ha encomendado.

3) Colaborar a la realización del individuo. Para ubicar al personal donde tiene aptitudes, donde se desea trabajar, se necesita:

a) Concretar esas aptitudes

b) Desarrollarlo al nivel que el puesto requiere.

La reunión de los dos elementos necesarios para lograr las finalidades, supone una especie de "círculo virtuoso" en donde una aptitud determinada permite la ubicación en puesto de nivel, que despierta la satisfacción en el empleado; la empresa ante su buen desempeño lo toma en cuenta y lo ayuda a desarrollar su aptitud para mejorarlo, lo que le permite al empleado tener a su cargo un puesto de mayor importancia que el anterior, que al ser bien desempeñado produce satisfacción. El desarrollo se va produciendo para beneficio y satisfacción de ambas partes: empleado y empresa.

A través de una actitud tal en que la persona se afirma a sí mismas, se proyecta positivamente y satisface una serie de inquietudes, las tendencias son a la realización global como individuo y a la madurez.

El desarrollo a largo plazo de recursos humanos va adquiriendo creciente importancia, en opinión de muchos departamentos de personal. Mediante el desarrollo de los empleados actuales, se reduce la dependencia respecto al mercado externo de trabajo.

Si los empleados se desarrollan adecuadamente, es más probable que las vacantes identificadas mediante el plan de recursos humanos se puedan llevar en el ámbito interno. Las promociones y las transferencias también demuestran a los empleados que están desarrollando una carrera y que no tienen sencillamente un puesto temporal. Sin embargo, comprender que se necesitan para progresar dentro de la organización requiere una idea clara sobre la planificación de la carrera profesional y el desarrollo.

Una carrera profesional esta constituida por todas las tareas desempeñadas durante la vida laboral de una persona.

Cuando la administración de la empresa alienta la planificación de la carrera, es más probable que los empleados se fijan metas profesionales y trabajen activamente por obtenerlas. Estos objetivos, a su vez, pueden motivar a los empleados para progresar en su capacitación, en su formación académica o técnica y en otras actividades. El nivel promedio de los empleados subirá y el departamento de personal dispondrá de un conjunto humano más calificado y mejor motivado para atender las vacantes que se presenten.

Estudios llevados a cabo entre grupos de empleados han revelado, que existen cinco factores esenciales para las personas que se desempeñan profesionalmente en una organización. Ellos son:

1. Igualdad de oportunidades. En la empresa moderna resulta indispensable que todo el personal juzgue que las normas del juego son limpias.
2. Apoyo del jefe inmediato. Los empleados desean que su supervisor inmediato desempeñe un papel activo en su desarrollo profesional y que les proporcione retroalimentación adecuada y oportuna.
3. Conocimiento de las oportunidades. Un sistema idóneo de comunicación dentro de la organización que informe a todos sus integrantes.
4. Interés del empleado. Los empleados necesitan diferentes niveles de información y muestran

distintos grados de interés en su avance, es relevante una motivación adecuada.

5. Satisfacción profesional. Dependiendo de su edad y ocupación, los empleados encuentran satisfacciones en diferente elementos.

2.9.2 POLÍTICAS DEL DESARROLLO DEL PERSONAL

Cada organización deberá tener algún tipo de programa de promoción sistemático y formal, que se adecue con las características propias de la empresa.

Existen dos bases esenciales para tal programa:

* Primero, sendas claras de avance establecidas a través de la organización. Los cargos temporales deben ser marcados y la senda que marca el ascenso debe estar bien establecida.

* El segundo aspecto esencial, es definir el sistema y criterio mediante los cuales se selecciona e identifica la gente para el avance. Esto involucra no solamente la obtención de información acerca de los individuos, sino también una política de decisiones concernientes a las bases sobre las cuales se selecciona y promueve. Este último asunto ciertamente involucra una consideración acerca de la vieja controversia entre el mérito para el desempeño y la madurez o antigüedad en un cargo. Cabe destacar que en muy pocas ocasiones una persona sencillamente escala posiciones de manera lineal. Durante una carrera profesional se recurre con frecuencia a movimientos laterales, promoción, ausencia

del trabajo para completar determinados cursos académicos , e incluso renuncias.

Las promociones permiten que una compañía utilice más efectivamente cualquier talento o actividad que los individuos hayan podido desarrollar durante el curso de su entrenamiento o empleo. La oportunidad de obtener una promoción puede servir como incentivo para que los individuos mejoren adicionalmente sus capacidades en el desempeño de su trabajo.

Los beneficios que se derivan de un programa de promociones se ven influidos por el criterio objetivo para seleccionar a los individuos promovidos. El uso de este criterio, permite que las decisiones sean justas y también, que los empleados comprendan las justificaciones por las promociones que se realicen.

Las dos bases formales para una decisión respecto a la promoción son: el mérito y la antigüedad.

La dirección de personal prefiere el mérito como determinante para el desempeño en el cargo, mediante un análisis del potencial del empleado para el desarrollo. Sin embargo, una compañía puede estar dando reconocimiento considerable a la antigüedad, debido a la dificultad de medir efectivamente los méritos relativos y de comunicar en forma efectiva a los empleados que la medición es precisa y justa.

Si bien el término mérito se aplica más al registro del desempeño del trabajo de un individuo, también se usa

comúnmente con referencia a sus habilidades. En su sentido más amplio, puede decirse que los méritos se refieren tanto al desempeño pasado como a la habilidad; éste es el sentido en que se usan los méritos como criterio para determinar que un individuo está calificado para llenar los requerimientos de un puesto de alto nivel. La evidencia de los méritos puede obtenerse por las calificaciones de desempeño del trabajo, los registros de su historia personal y las puntuaciones en las pruebas.

La distinción de las personas sobre la base de la antigüedad es tan vieja como la civilización misma. En la familia, los hijos mayores son los que tradicionalmente se consideran como sucesores naturales para la cabeza de la familia. De allí la adopción de este criterio, además la antigüedad se definen como el tiempo dedicado a una organización e implica madurez.

La ventaja de utilizar la antigüedad es la de determinar criterios de promoción y suspensión. Sus características más notables son:

* La objetividad.

La antigüedad tiende por sí misma a una medición objetiva; no hay empleados decepcionados por pensar que deberían haber sido considerados en la promoción, ya que no tienen justificación para argumentar que la decisión ha sido influenciada por favoritismos o prejuicios.

- * La simplicidad.

Las decisiones requieren simplemente calcular la cantidad de servicios que ha acumulado un individuo y , con referencia a las políticas y reglamentos establecidos, determinar los privilegios que se derivan de tal antigüedad.

- * Una amplia aceptación.

- * La provisión de un sentimiento de seguridad.

A través del reconocimiento de que sus derechos de empleo se verán protegidos en tanto llenen los requisitos mínimos de sus puestos.

- * La reducción de rotación de los trabajadores.

2.9.2.1 DESVENTAJAS

- * Los empleados menos competentes a menudo se benefician de esa práctica hasta un grado mayor al que merecen.

- * Los empleados con habilidades sobresalientes se enfrentan a la alternativa de buscar otro empleo, donde sus habilidades sean reconocidas.

- * La antigüedad no necesariamente coincide con la competencia.

- * Provee un incentivo muy pequeño para mejorar las capacidades y para estimular a la persona a conseguir conocimientos.

* No sirve para atraer personal capacitado a la organización.

* Tiende a desanimar a los empleados capacitados más jóvenes.

* Constituye un obstáculo en las prácticas de contratación de la compañía.

2.9.3 PLANEAMIENTO

2.9.3.1 TÉCNICAS

Un programa de planeación debe tomar en cuenta las opiniones, deseos y objetivos de las personas a quienes ha de afectar. Al margen de las variables individuales, los empleados suelen expresar deseos y necesidades más o menos permanente. Dos elementos resultan indispensables en prácticamente todo programa de planeación de la carrera: la flexibilidad (capacidad de adaptarse a las necesidades específicas del individuo), y el enfoque activo que permita el inicio de programas y acciones tendientes a lograr mejor desempeño profesional. Para poner en práctica programas de planeación de carreras profesionales, las organizaciones recurren a técnicas de programas de información sobre oportunidades profesionales, a estrategias de aliento, a los programas de capacitación y adelanto académico y a técnicas de asesoría, orientación profesional y retroalimentación.

Entre las técnicas de planeamiento tenemos:

a) INVENTARIO DE PERSONAL : Sirve para analizar las necesidades a llenar y las acciones que sean recomendables a

esas necesidades, para conocer el personal que compone la empresa.

Cuando una empresa se decide a hacer el inventario de personal, existen ya una serie de constancias sobre cada empleado a través de legados o fichas. El primer paso es analizar que datos se tienen y cual es la seguridad de éstos.

Lo que en esencia se busca a través de un inventario de personal, a los efectos del planeamiento, es conocer el nivel de estudios y la experiencia de cada empleado. El diseño del formulario a usarse conviene dejarlo en manos del Departamento de Métodos, quien lo hará de acuerdo con las técnicas en vigencia y las normas de la empresa en materia de formularios.

Los datos en que se hace referencia a la experiencia afectarán las posibilidades futuras del empleado, no así los datos de carácter estadísticos.

Un buen registro sobre la experiencia del personal de nuestra empresa, nos permitirá, por medio de los programas adecuados, enfocar el problema del planeamiento desde distintos ángulos y sacar las mejores conclusiones.

b) STANDARES DE PUESTOS Y PROFESIOGRAMAS: En los mismos se individualizan los lugares de que dispone la empresa para las personas que tenemos. A esto se le agrega la estructura, la que nos dará la evaluación de los puestos para tener el cuadro completo.

c) EVALUACION DE DESEMPEÑO: También denominada Análisis de Desempeño o Calificación . Es una técnica que tiene por objetivo valorar cada una de las personas que componen un grupo. Y dentro de ésta técnica tenemos una subdivisión respecto de los distintos sistemas de calificación con que se evalúa el desempeño.

Esto permite:

- Establecer periódicamente un perfil de las cualidades profesionales de cada empleado.
- Conocer el potencial humano de la empresa y sus cambios.
- Programar los cambios de puestos (traslado o ascenso) en base a la capacidad y al mérito.
- Guiar para el caso de despidos individuales o masivos.

La periodicidad de un sistema de evaluación de desempeño es una decisión muy subjetiva. El análisis de desempeño no es una simple calificación, implica opinar sobre distintos aspectos del empleado y tener una visión de su circunstancia en la empresa.

Una de las ventajas de esta técnica, es que permite tener una guía para establecer sistemas de premios o de aumentos por mérito.

d) HOJAS DE PLANEAMIENTO : Elementos de graficación del planeamiento de personal . A través de la lectura de éstas hojas, se puede seguir el movimiento de cada uno de los empleados involucrados durante los próximos años, como

así también la evolución de la organización y del organigrama de los próximos años, todo referido siempre a la evolución de la empresa en materia personal.

Conviene hacerla solamente en los niveles altos de la empresa. La elección de los datos a señalar es una cuestión un tanto subjetiva. La calificación está reflejada de alguna manera a través del potencial que se le estima al empleado.

Si no se cumplen estas cuatro premisas, las hojas de planeamiento no podrán cumplir su efecto; los cuales son:

- Apoyo de la Gerencia General.
- Información a los gerentes.
- Delegación para la carrera del personal a cada gerente.
- Intervención activa del staff.

e) LISTA POTENCIAL : Son las transcripciones de los códigos de potencial; no son una técnica en sí misma, sino una manera de visualizar y ordenar el potencial con el que contamos en un momento determinado. De alguna manera pueden compararse con los mapas donde figuran las ubicaciones de las tropas, son una información para las decisiones del oficial.

2.9.4 BASES PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE DESARROLLO

Las funciones básicas que hacen al desarrollo del personal son cuatro :

- El ingreso
- La retribución
- La formación
- El movimiento de personal

Traducido a términos más concretos se trata del Reclutamiento, las Remuneraciones, la Capacitación, y el planeamiento de Carrera.

El Reclutamiento se ocupará de hacer ingresar a la empresa el personal que resulte apto para los requerimientos de la compañía y de acuerdo con las posibilidades del mercado y de la empresa.

Remuneraciones tenderán a pagar al personal en relación con sus responsabilidades y con sus méritos y de acuerdo con la posición de la empresa frente al mercado.

Capacitación se encargará de formar, dar nuevos conocimientos y renovar otros olvidados.

Planeamiento de Carrera cuidará que el personal actúe en puestos que le interesen y para los cuales esté capacitado, tratando de aprovechar al máximo el potencial humano con que cuenta la empresa.

2.9.5 RECLUTAMIENTO - PLANEAMIENTO DE CARRERA

Planeamiento de Carrera le da a Reclutamiento la necesidad de cubrir puestos cuando el potencial de la empresa no pueda cubrirlo. Planeamiento de Carrera le da a Reclutamiento los estándares de requerimientos de los puestos a cubrir.

Reclutamiento le da intervención a Planeamiento de Carrera cuando la línea modifica esos estándares a raíz de la búsqueda. Reclutamiento le informa a Planeamiento de Carrera los detalles de los empleados.

2.9.6 RECLUTAMIENTO - REMUNERACIONES

Remuneraciones le da a Reclutamiento el nivel del sueldo para la búsqueda de personal. Reclutamiento le da a Remuneraciones un informe completo del nuevo empleado.

Reclutamiento le informa a Remuneraciones el estado del mercado que detecta a través de la facilidad o dificultad que encuentra en las búsquedas.

2.9.7 RECLUTAMIENTO - CAPACITACIÓN

Reclutamiento le informa a capacitación los ingresos para que haga la inducción.

2.9.8 PLANEAMIENTO DE CARRERA - REMUNERACIONES

Planeamiento de Carrera le da las calificaciones a Remuneraciones para aumentos por méritos. Remuneraciones le da a Planeamiento de Carrera las opiniones de la línea captadas a través de la discusión de aumentos.

Remuneraciones le da a Planeamiento de Carrera los niveles de sueldo en los movimientos de personal.

2.9.9 PLANEAMIENTO DE CARRERA - CAPACITACIÓN

Planeamiento de Carrera le da a Capacitación los requerimientos que hace la línea a través de la calificación

anual sobre las necesidades de capacitación de personal. Capacitación le da a Planeamiento de Carrera los resultados de cursos, y a través de ellos, su opinión sobre las capacidades del personal.

Planeamiento de Carrera le da a Capacitación las necesidades de capacitación de acuerdo con las carreras previstas.

2.9.10 REMUNERACIONES - CAPACITACIÓN

Remuneraciones le da a Capacitación la clasificación de grupos para cursos de distinto nivel, de acuerdo con la evaluación.

2.9.11 PLAN DE REEMPLAZOS

Las formas de reemplazo potencial constituyen una representación visual de las posibilidades específicas de sustitución dentro de una organización.

En una estructura muy similar a la de los organigramas, se describen varios puestos de la organización, y la situación actual de varios candidatos. El potencial de trabajo se compone de dos variables: el desempeño actual y la idoneidad de promoción.

El desempeño actual se determina en gran medida por las evaluaciones periódicas; las opiniones de otros gerentes y de los subordinados, ya que también pueden contribuir a la evaluación de desempeño.

La idoneidad para ser promovido se basa esencialmente en el desempeño actual y en las previsiones de los superiores inmediatos sobre el éxito que se puede obtener en un nuevo puesto. El departamento de personal puede contribuir a esas previsiones mediante evaluaciones psicológicas, entrevistas y otros métodos de evaluación.

La mayor parte de las compañías de dimensiones suficientemente grandes para elaborar planes de recursos humanos complejos, computarizan sus registros de personal, incluyendo los inventarios de recursos humanos, luego, mediante un programa sencillo, los ejecutivos pueden consultar los datos sobre reemplazo cada vez que tengan una vacante.

Estos sumarios indican también, que puestos de la compañía carecen de un sustituto potencial. A largo plazo, el departamento de personal puede alentar a los empleados a mejorar su calificación y prepararse para oportunidades futuras. A corto plazo, una vacante que no pueda llenarse mediante una promoción interna requerirá de una contratación externa.

En todos los niveles, las formas de reemplazo potencial deben mantenerse en estricta confidencia, para proteger la privacidad de los empleados y evitar el descontento de las personas que no sean promovibles.

2.9.12 CAMBIOS EN LA ASIGNACIÓN DE LOS EMPLEADOS

Los cambios en las necesidades de mano de obra, así como en la disponibilidad y calificaciones del personal en

una organización, hacen necesarios los cambios en las asignaciones del personal que llena los puestos, de tiempo en tiempo. También, puede ser necesario el movimiento de empleados a diferentes puestos, debido a los cambios en las actividades y capacidades de los individuos, a la rotación del personal, a los cambios en la estructura, o a funciones y carga de trabajo en la organización.

Estos movimientos pueden ser realizados mediante transferencias, ascensos, descensos o inclusive despidos. Independientemente del tipo de movimiento realizado, se deberá contribuir, en todos los casos, al desempeño más eficiente de los individuos involucrados.

Los cambios en la colocación de los empleados deben realizarse de acuerdo a políticas y procedimientos sólidos, que permitan mantenerse bajo control y ser compatibles con los objetivos de la compañía y los intereses del empleado.

2.9.12.1 NATURALEZA DE LOS CAMBIOS

Los puestos en una organización tenderán a diferir entre sí en términos de sus demandas para el empleado y en términos del valor relativo para la organización.

Si se reconocen apropiadamente estas diferencias, se puede observar que afectarían tanto a la remuneración de un puesto como al nivel comparativo que ocupe dentro de la organización. Un cambio en la asignación de puestos puede consistir en una transferencia, un ascenso o descenso, dependiendo de que el puesto al que se mueve el empleado sea del mismo, de más alto o más bajo nivel en la organización.

Si la asignación determina a un puesto en particular, que no se disponga de otra asignación, tal acción origina una suspensión o un despido.

2.9.13 ROTACIÓN DE LABORES

Consiste en asignar tareas cambiantes. Los puestos no cambian en sí mismos, son los empleados quienes rotan.

Esto tiene varios beneficios como son:

- o La rotación rompe la monotonía del trabajo muy especializado, al requerir habilidades diferentes.
- o Se forman trabajadores más competentes para desempeñar varias tareas.
- o Se mejora la autoimagen del empleado, proporcionando ganancia psicológica y haciendo que el trabajador sea más valioso para la organización.

Sin embargo, se tiene que tener cuidado al hacerlo, para estos se recomienda:

- Tratar con cautela la técnica de rotación en los puestos de trabajo, pues no mejora los puestos en sí mismos.
- Puede posponer el uso de técnicas más efectivas.
- Implica costos.
- Debe ponerse en práctica luego de haber considerado otras técnicas.

2.9.14 TRASLADOS O TRANSFERENCIAS

Una transferencia implica el movimiento de un individuo a otro puesto de nivel de organización y remuneración similares. Puede requerir que el empleado cambie de grupo de trabajo, de lugar, de turno, de responsabilidades, o de unidad organizacional, puede inclusive requerir su reubicación en otra área geográfica.

La transferencia hace posible la asignación de un empleado en el puesto donde más se requieren sus servicios, y el que prefiere la persona.

Las transferencias proporcionan:

- o entrenamiento y experiencias de desarrollo para los empleados.
- o incrementa su efectividad.
- o evita los puestos de "callejón cerrado".
- o rectifica errores anteriores (selección , ubicación).
- o evita la acción de despido.

2.9.14.1 TIPOS DE TRANSFERENCIAS

2.9.14.1.1 TRANSFERENCIAS DE PRODUCCIÓN

Cuando varía la necesidad de energía humana en un trabajo o departamento. Se transfiere la gente con objeto de hacer frente a la demanda de cambios.

2.9.14.1.2 TRANSFERENCIAS PERSONALES

Cambios hechos para llenar las necesidades de los empleados, más bien que las del patrón. La causa más común es probablemente la colocación defectuosa, en la cual se ha puesto a trabajar a los empleados en trabajos inadecuados a sus habilidades o a sus intereses.

2.9.14.1.3 TRANSFERENCIAS PERMANENTES

Aquellas en las cuales la nueva tarea es considerada como la asignación de trabajo, hasta que se cambie por una promoción o por otra transferencia.

2.9.14.1.4 TRANSFERENCIAS TEMPORALES

Aquellas en las cuales tanto el patrón como el empleado esperan un retorno a la posición original, o a una asignación distinta, en un futuro próximo.

En la práctica corriente, el patrón como el empleado, hacen una distinción perfectamente marcada entre las transferencias temporales y permanentes, pues afectan los salarios.

2.9.14.2 CONTROL DE TRANSFERENCIAS

Debe ejercerse cierto grado de control sobre las transferencias, para evitar una posible pérdida de eficiencia, mientras los empleados transferidos aprenden y se ajustan a sus nuevos puestos. Se controla haciendo una planeación precisa de las ventas, producción y mano de obra,

así como el ejercicio de mayor precaución en la selección y colocación de personal.

También debe controlarse la solicitud de transferencia de los empleados, para evitar que ciertos individuos cambien continuamente de puestos. Ante un alto número de solicitudes de transferencias en un mismo departamento, se debe verificar si la falla está en el supervisor, las condiciones del departamento o en los empleados.

2.9.14.3 RESISTENCIA A LAS TRANSFERENCIAS

No es raro que los empleados ofrezcan una fuerte resistencia al ser transferidos a otro puesto. Aún cuando el nuevo puesto se considere igualmente deseable y ansiado, una transferencia implica cambios de hábitos, ajuste a un nuevo grupo, etc. El temor a lo desconocido, particularmente si se aplica a las relaciones sociales futuras. Si hay cambio de localidad, también la familia suele ofrecer resistencia, objetando las dificultades de empaacar, buscar casa, buscar escuela, hacer nuevas amistades, etc.

2.9.15 DESARROLLO PROFESIONAL

El desarrollo profesional es producto de la conjunción de dos esfuerzos: el esfuerzo individual y el esfuerzo del departamento de personal.

Es un fruto de la planeación de la carrera profesional. El desarrollo profesional comprende los aspectos que una persona enriquece y mejora con vista a lograr objetivos dentro de la organización.

2.9.15.1 DESARROLLO PROFESIONAL INDIVIDUAL

El desarrollo individual se inicia en cada persona por su disposición a lograr metas y por la aceptación de las responsabilidades que ello conlleva. Cuando esto ocurre, pueden emprenderse varias tácticas para lograr los objetivos profesionales. Los posibles resultados son:

- o Obtención de mejores niveles de desempeño.
- o Relación más estrecha con quienes toman las decisiones.
- o Desarrollo de un sentimiento de lealtad a la organización.
- o Renuncias.
- o Recursos a expertos en el campo.
- o Recursos a subordinados clave.
- o Oportunidades de progreso.

Si bien un programa formal de desarrollo de personal no puede suplantar la iniciativa y la responsabilidad, que un individuo deberá asumir para su desarrollo, puede proporcionar una base más confiable para determinar las necesidades de desarrollo de cada individuo y para permitir que esas necesidades sean satisfechas.

El desarrollo individual, debe centrarse alrededor de la experiencia y ayuda que una persona recibe para aprender a ejecutar las acciones de su empleo. Además debe ser suplementado a través de la participación en otras actividades formales de aprendizaje, que pueden ser obtenidas fuera del trabajo.

La presencia de un programa formal previene fallas y asegura que la persona con potencial no sea pasada por alto. Así pues, la tendencia entre las organizaciones a establecer programas formales de desarrollo de carrera de personal, está en alza.

2.9.16 LIMITACIONES DEL PLANEAMIENTO Y DESARROLLO DE CARRERA

Teniendo las armas y conociendo su manejo, faltaría ver que ocurre si las queremos usar efectivamente. Para considerar algunos aspectos que emergen y para adentrarnos en la dinámica del planeamiento vemos que:

El planeamiento del personal se inicia generalmente en una empresa que está en marcha. Es decir, que hay que implantar en una organización en funcionamiento el planeamiento de las carreras del personal que la integran.

La situación es fundamentalmente distinta en el caso de una empresa que inicia su actividad y en cuya organización está ya previsto el plan de carreras del personal. En ella todo lo que se propone a continuación, se hace desde el primer momento, sin problemas de urgencia ni de aglomeración. Pero este, no suele ser el caso.

Previo al trabajo de planeamiento y desarrollo de carrera del personal, se requiere de dos elementos esenciales para su realización:

- o Realizar de una evaluación de tareas.
- o Conocer la organización de la empresa.

En una empresa donde se desea hacer planeamiento de personal, hay que empezar por tener un inventario de personal y en caso de que no este hecho hacer el relevamiento correspondiente. También hay que hacer los estándares de puesto o profesiogramas y la calificación del personal.

Todo esto se puede hacer al tiempo en que se haga la evaluación de las tareas. Esto último no es recomendable, debido a que el panorama de administración de personal se vuelve frondoso y puede llegar a fracasar por sobresaturación de la línea. Es decir, de pronto se ve indigestada con evaluaciones de tareas, decisiones de organización, inventarios de personal, decisión sobre estándar o profesiogramas y aún calificación de personal bajo su dependencia. Evidentemente, es más de lo que cualquier persona puede soportar de una sola vez, al tiempo en que está solucionando los problemas típicos de su puesto.

Es por eso que conviene estudiar el caso de cada empresa en particular, y planificar la acción de tal manera que no se sobrecargue ninguna área.

Otras de las dificultades de llevar a la práctica este objetivo, está relacionada con la carencia de datos seguros para tomar las previsiones. Son muchas las variables que han de tenerse presentes, por ejemplo:

- o La marcha de la economía nacional
- o Las tendencias del mercado
- o Las técnicas de producción

Dentro de las limitaciones más comunes para el planeamiento de la carrera de personal tenemos el costo monetario que el mismo implica, como así también el tiempo de concientización por parte de altos directivos como del personal de niveles medios.

2.9.17 RETROALIMENTACIÓN

Sin retroalimentación que le permita conocer cómo se juzga en la empresa su desempeño profesional, el empleado tiene escasas posibilidades de saber si se encuentra en la ruta adecuada.

El departamento de personal puede suministrar retroalimentación mediante los parámetros de desempeño que rijan en la empresa y por medio de información concerniente a las políticas de promoción y concesión de nuevos puestos.

El estímulo que significa para los empleados verse con la posibilidad de ser promovido para una función de más alta jerarquía genera varios aspirantes a la vacante de puesto. Es por ello que los empleados (aspirantes), tienen derecho a recibir retroinformación al respecto que permita atenuar los posibles efectos negativos.

En este caso la retroinformación cumple tres objetivos:

- 1- Confirmar a los aspirantes a promociones que la compañía aprecia sus esfuerzos y los considerará para futuras promociones.

- 2- Explicarles por qué fue seleccionado para ese puesto un empleado determinado.

3- Orientar a los aspirantes respecto de las habilidades y conocimientos específicos que deben adquirir para obtener la promoción deseada en el futuro. ²²

²² STRAUS G. 1981. Personal, problemas humanos de la administración . Ed. Prentice Hall. México. pp. 364

CAPITULO 3

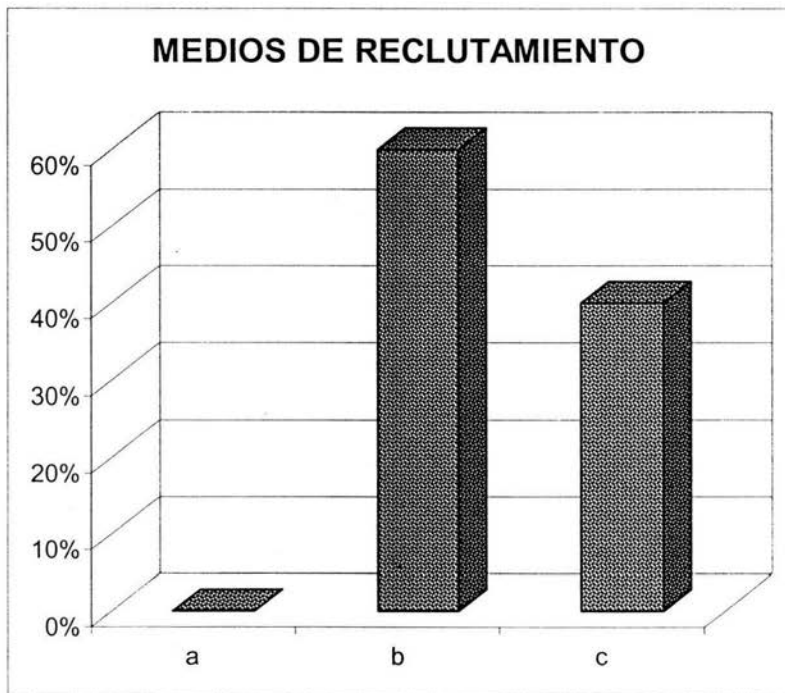
RESULTADOS

3.1 ANÁLISIS DE DATOS

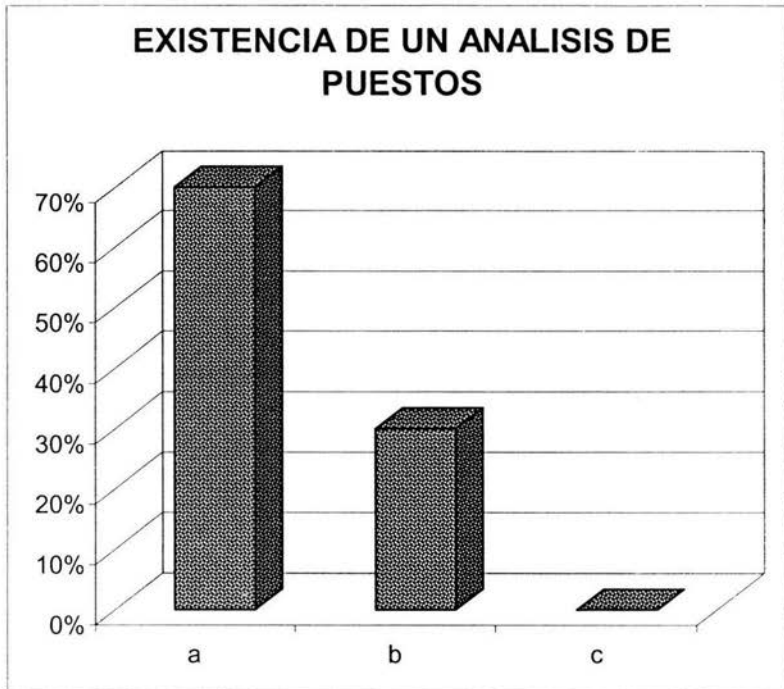
Las respuestas que fueron obtenidas al aplicar los cuestionarios en el hotel Lois de la zona de Boca del Río, Veracruz, se muestran en la siguiente tabla:

		RESULTADOS OBTENIDOS					
		A		B		C	
		F	%	F	%	F	%
NUMERO DE PREGUNTA	1	0	0	6	60	4	40
	2	7	70	3	30	0	0
	3	6	60	1	10	3	30
	4	3	30	7	70	0	0
	5	1	10	3	30	6	60
	6	2	20	5	50	3	30
	7	0	0	10	100	0	0
	8	8	80	1	10	1	10
	9	2	20	7	70	1	10
	10	5	50	0	0	5	50
	11	10	100	0	0	0	0
	12	4	40	4	40	2	20
	13	10	100	0	0	0	0
	14	5	50	5	50	0	0
	15	1	10	4	40	5	50
	16	4	40	2	20	0	0

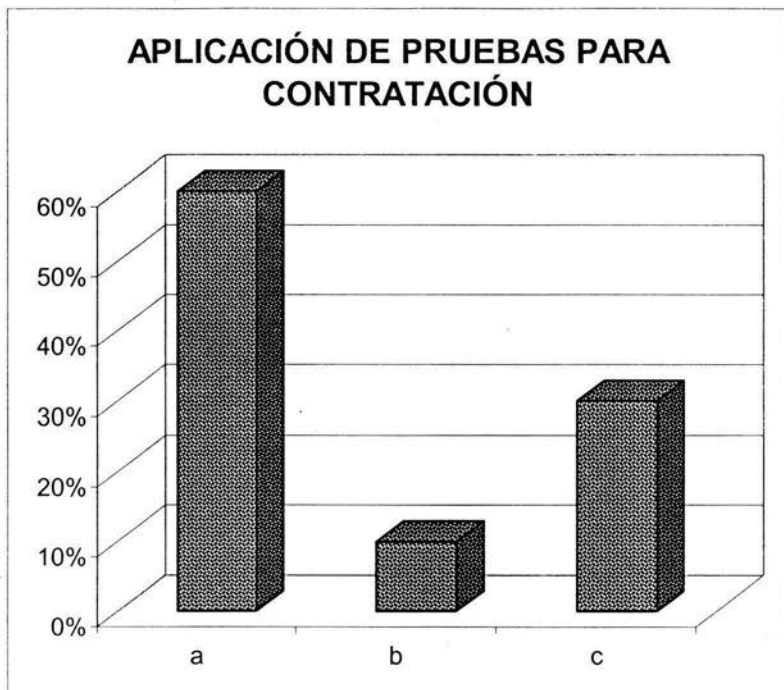
Con la información anterior se muestra un análisis de las preguntas realizadas, indicando el porcentaje obtenido por cada respuesta expuesta.



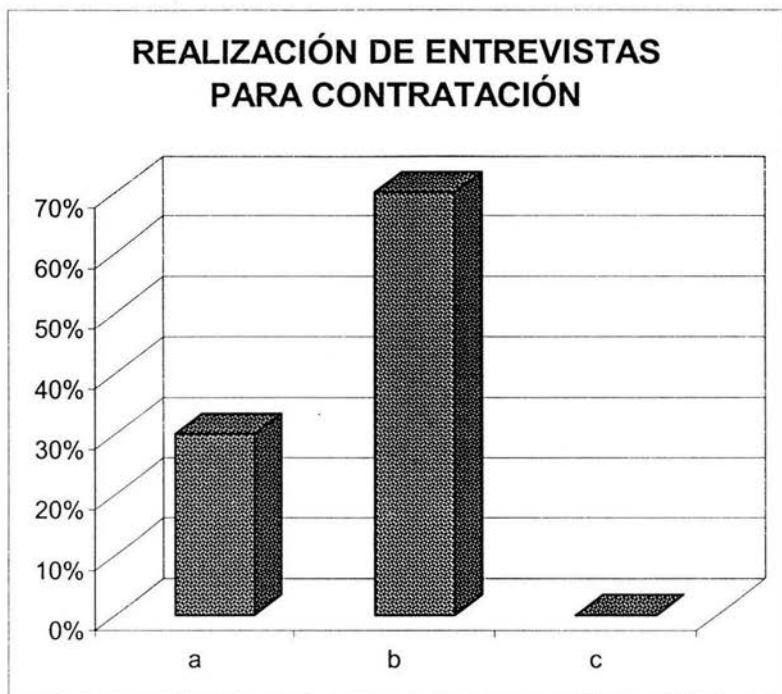
Como se puede observar en la gráfica, al preguntarle a las personas que medios de reclutamiento se utilizan en su empresa, el 60% respondió que el periódico es el más empleado para este fin, sobre el 40% que manifestó otro tipo de medios, como son la asociación de hoteles y moteles y el servicio estatal de empleo.



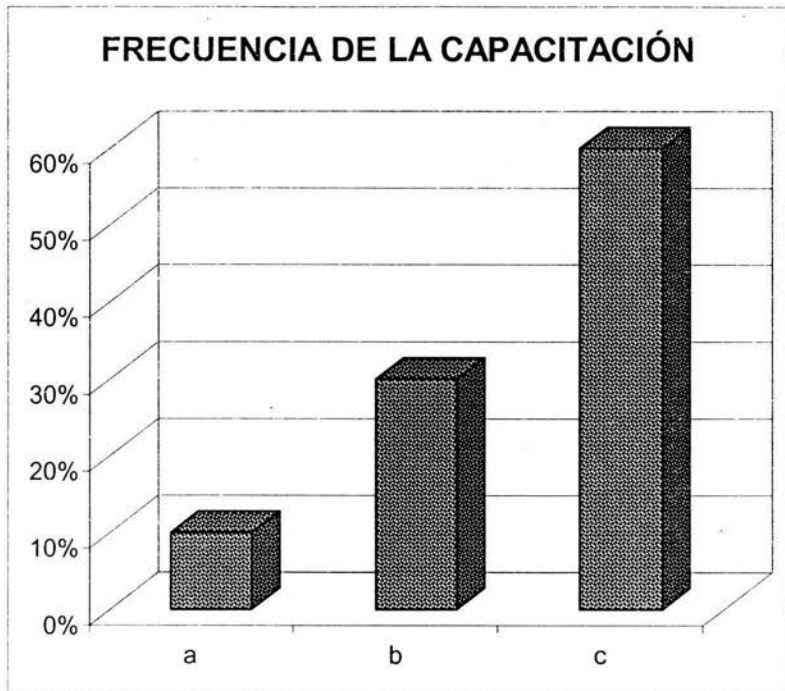
Al cuestionar a los gerentes sobre la cantidad de puestos que cuentan con un análisis de cargos, el 70% aseguró que son menos de 20 plazas las que tienen este documento, mientras que el 30% indicó que son más de 20 los puestos que poseen este instrumento.



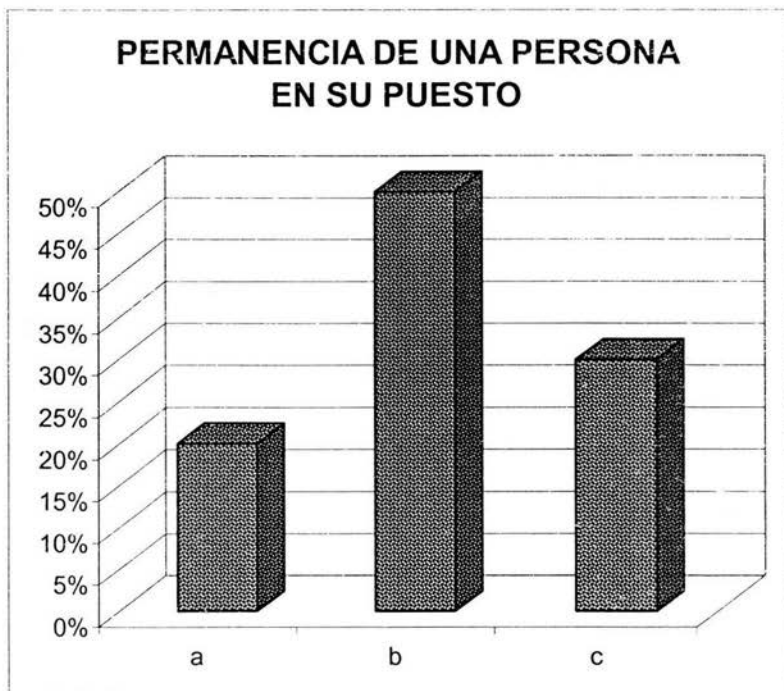
Quando se pregunto a los encuestados si habían sido sometidos a algún tipo de pruebas para ocupar su puesto, el 60% respondió que en una ocasión, el 10% aseguró que en más de una ocasión y el 30% dijo que nunca fue necesario para su contratación.



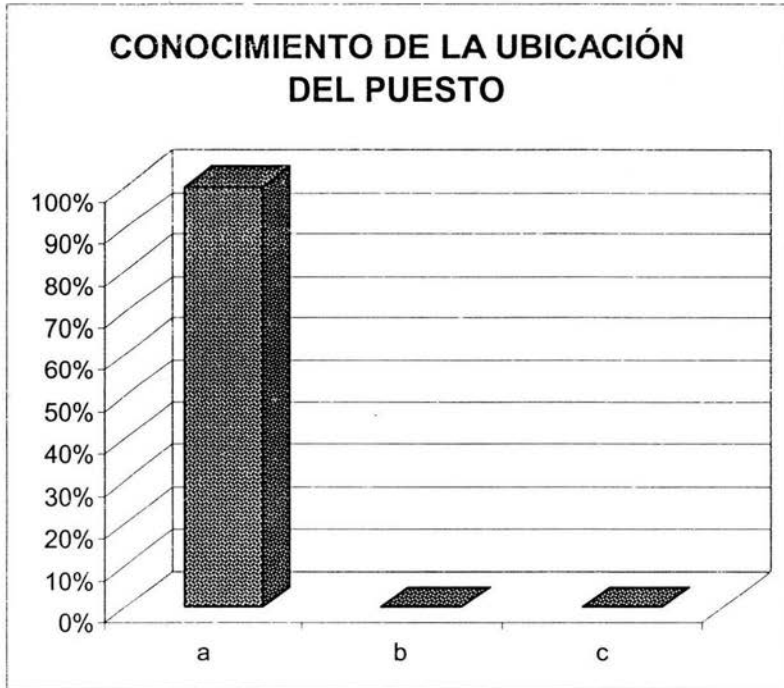
En la cuarta pregunta se les cuestiona si les habían realizado alguna entrevista para contratarlos, a lo que el 30% respondió que esto sucedió en una ocasión, el 70% manifestó que en más de una ocasión se sometieron a este proceso para ser seleccionados.



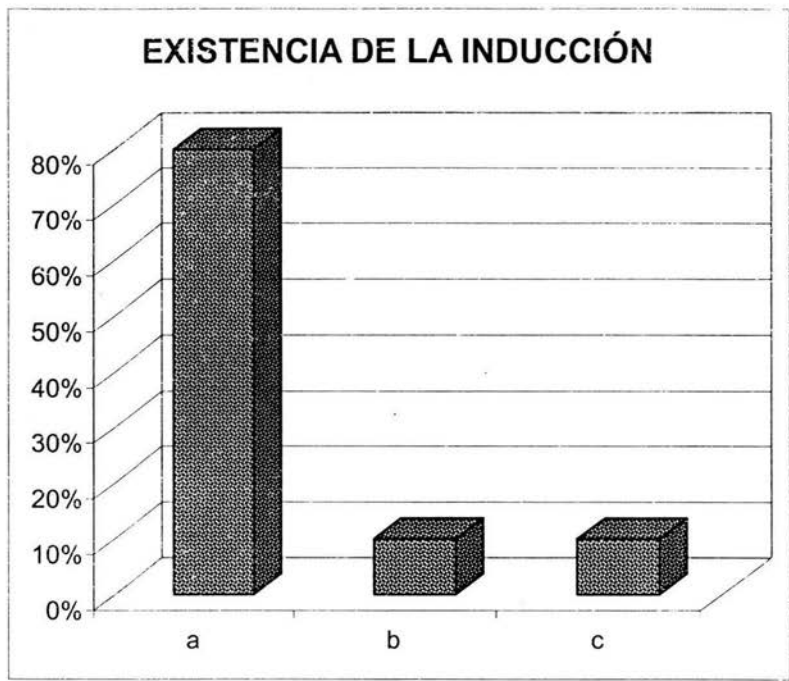
Al preguntar a las personas sobre la frecuencia con que se capacitaba al personal, el 10% dijo que se hacía una vez al año, el 30% respondió que se realizaba dos veces al año y el 60% aseguró que no existía capacitación alguna.



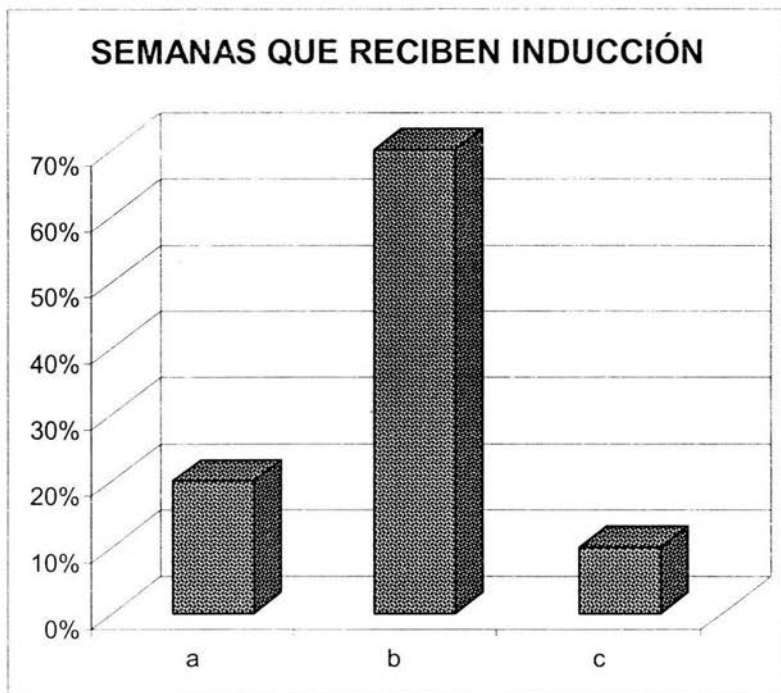
Quando los encuestados fueron interrogados sobre el promedio de tiempo que permanecía una persona en su organización, estos respondieron que menos de un año en un 20%, de uno a dos años en un 50% y más de dos años en un 30%.



Al llegar a la pregunta siete fueron cuestionados sobre si conocían la ubicación de su puesto dentro de la organización, a lo que el 100% respondió afirmativamente .

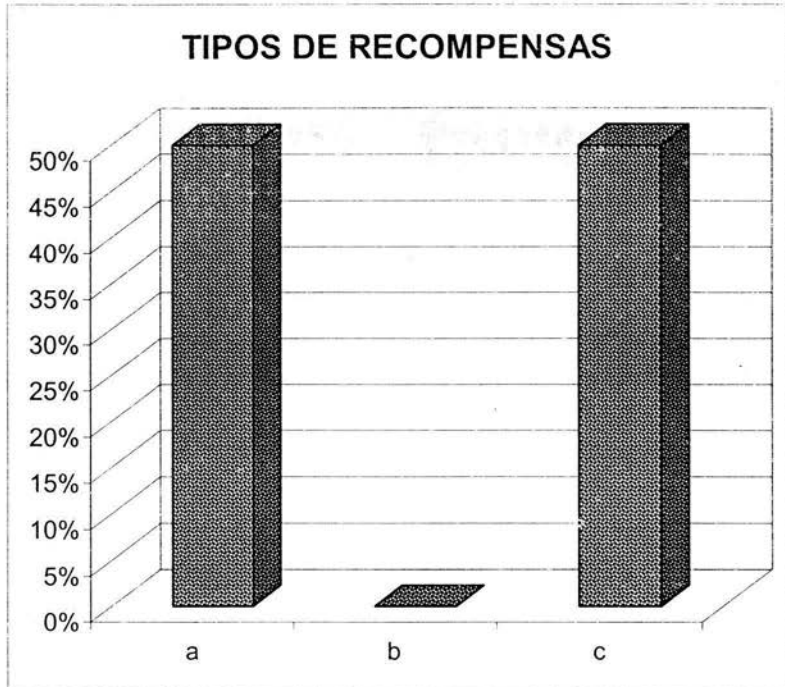


Al preguntarles si recibían inducción al ingresar a la organización, el 80% aseguró que sí, un 10% que no y el 10% restante manifestó que a veces.

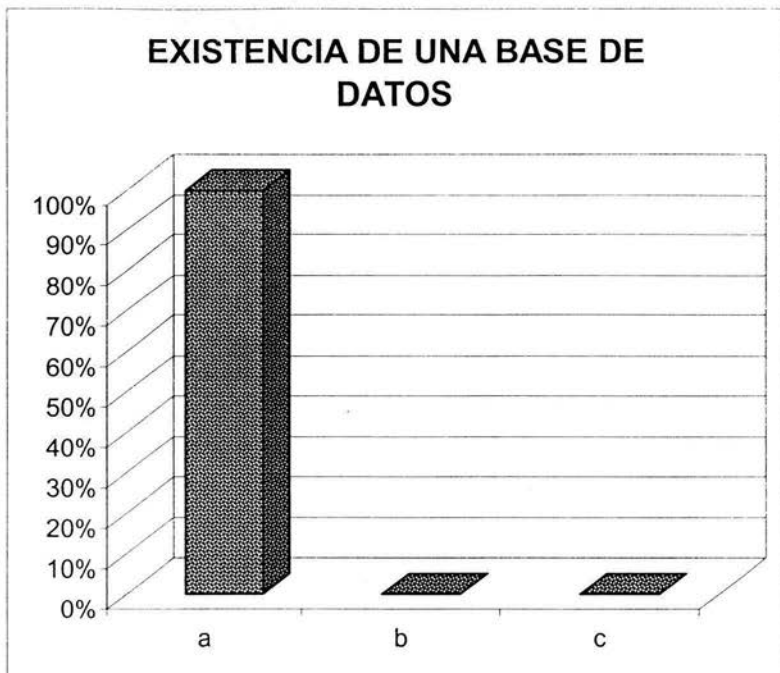


En ésta pregunta se les cuestiona a cerca del tiempo que tarda la organización en dar la inducción, las respuestas que se obtuvieron fueron las siguientes: un 20% afirmaron que dura más de una semana, un 70% dijo que menos de una semana y el 10% restante manifestó que no hay inducción.

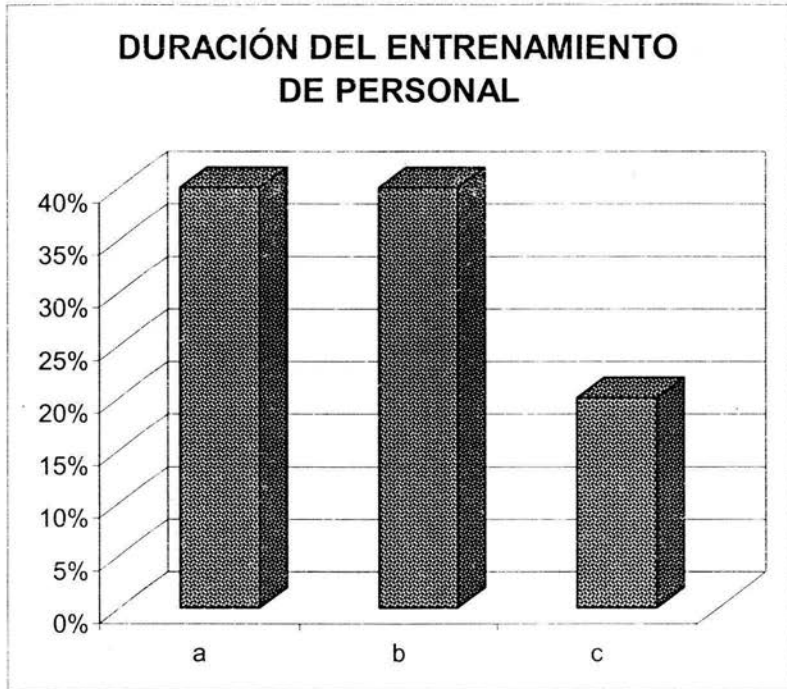
ESTA TESIS NO SALI
DE LA BIBLIOTECA



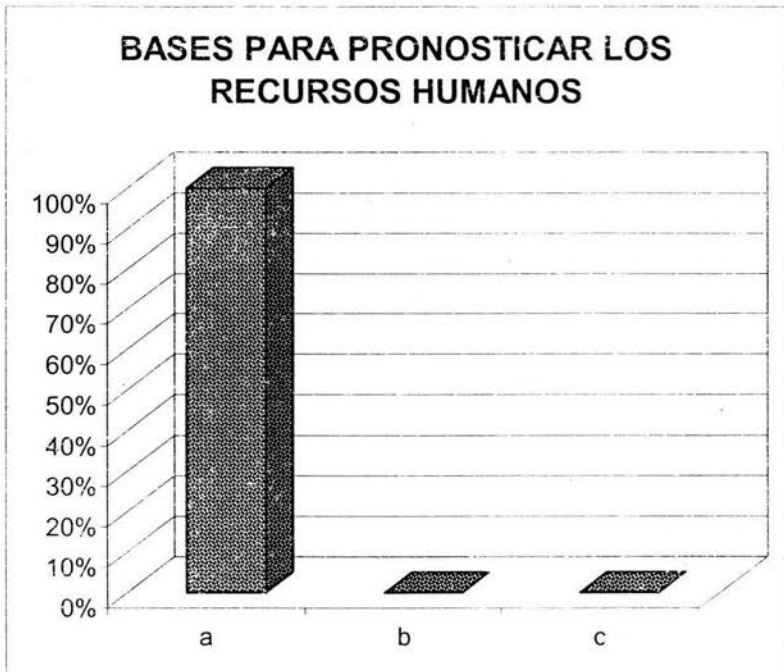
Al llegar a ésta pregunta donde se interroga sobre el tipo de recompensas que recibe el personal, las respuestas que se obtuvieron fueron: un 50% aseguró que son financieras, mientras que el 50% restante dijo que no hay recompensas. Esto se debe a que las recompensas en su mayoría, se otorgan al personal que llega puntualmente a su trabajo, por lo tanto, no todos los recursos humanos reciben este incentivo.



Sin embargo, cuando fueron cuestionados sobre la existencia de una base de datos del personal, el 100% de los encuestados aseguraron que si cuentan con ésta herramienta.



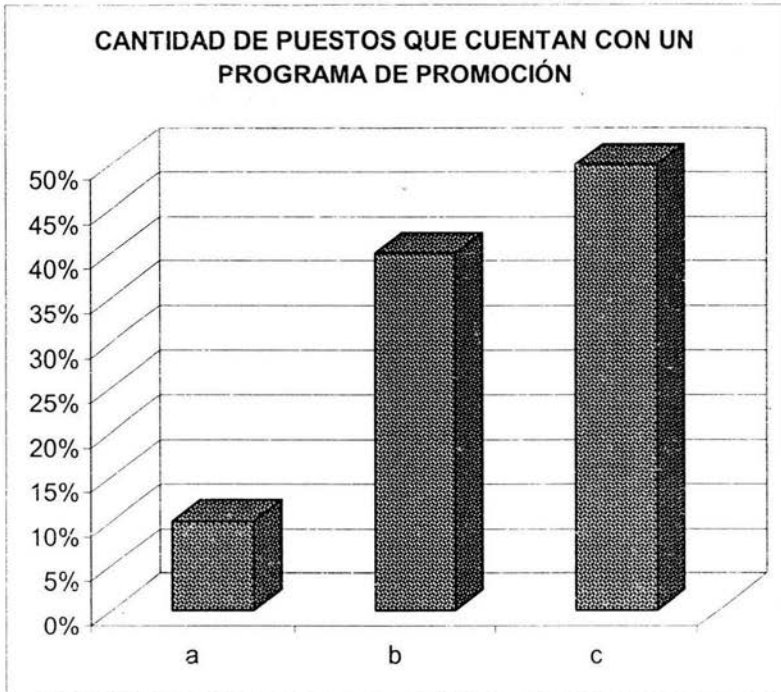
Quando las personas fueron interrogadas sobre la duración del entrenamiento del personal de nuevo ingreso, éstas respondieron que un 40% de los trabajadores permanecen menos de una semana recibiendo entrenamiento, otro 40% pasa más de una semana en esta actividad, mientras que el 20% restante aseguró que no existe tal. Esto se debe a que el tiempo que pasa el personal en entrenamiento depende mucho del puesto al que va a ser asignado.



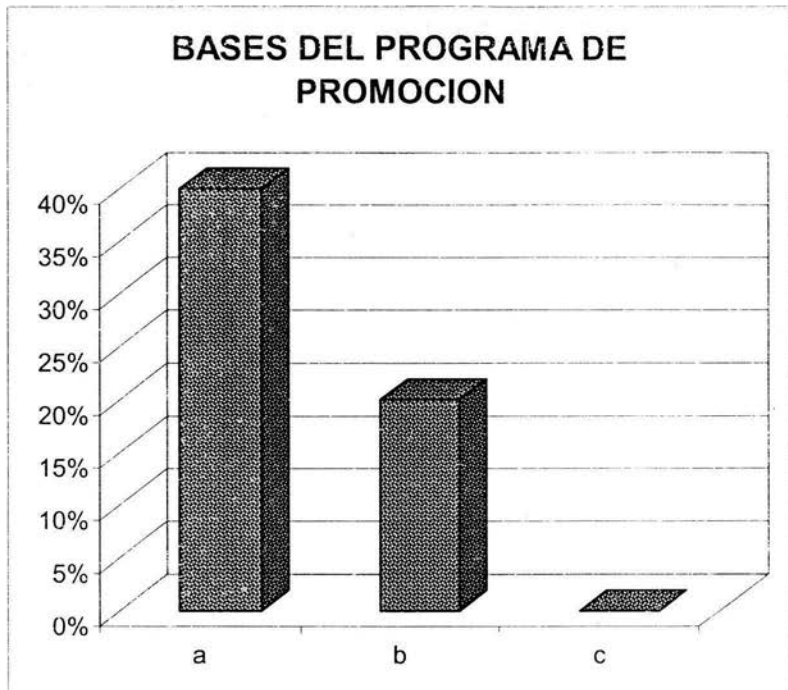
Sin embargo, cuando fueron cuestionados a cerca de los fundamentos sobre los que son pronosticadas las necesidades de recursos humanos, el 100% aseguró que se basan en la experiencia para ello.



Al cuestionar a las personas sobre si había un programa de promoción en su organización, el 50% aseguró que si, mientras que el 50% restante negó la existencia de dicho programa.



Una vez que habían contestado la pregunta anterior, fueron interrogados sobre cuales eran los puestos que contaban con un programa de promoción, el 10% dijo que sólo eran los puestos medios y altos, otro 40% aseguró que todos las plazas eran tomadas en cuenta, mientras que el 50% restante afirmó que ningún cargo tiene este programa de promoción.



Por último, los encuestados fueron cuestionados sobre las bases del programa de promoción, a lo que el 40% respondió que se acudía al mérito para este fin, mientras que el 20% aseguró que a la antigüedad, cabe hacer la aclaración de que no se llegó al 100% porque algunas personas negaron la existencia del programa de promoción, y por lo tanto las bases de dicho programa.

Una vez obtenida toda la información anterior, se procedió a sumar todos los puntajes obtenidos por cada pregunta, por lo que a continuación se presenta la puntuación obtenida por cada uno de los cuestionarios.

CUESTIONARIO	PUNTUACIÓN
1	28
2	30
3	30
4	40
5	28
6	33
7	37
8	36
9	37
10	35

Al calcular el promedio de estas puntuaciones, se obtuvo un valor de 33.4 puntos. El cual cae dentro del rango que abarca de 27 a 37 puntos, indicando que si existe una planeación de recursos humanos, aunque ésta resulta ser deficiente ya que no cumple con todos los requerimientos necesarios para llevar a cabo una selección de personal eficiente.

CAPITULO 4

CONCLUSIONES

4.1 CONCLUSIONES

Tomando como base el resultado del estudio realizado, se puede concluir que no todas las empresas hoteleras de la zona de Boca del Río, Veracruz, cuentan con una adecuada planeación de recursos humanos, ya que no disponen de los requerimientos necesarios, para llevar a cabo un proceso de selección de personal integral que permita efectuar las funciones del organismo, por lo que a menudo suelen presentarse confusiones en la realización de actividades, teniendo como consecuencia, un incremento en los errores, así como desperdicios, altos costos, entre otras cosas.

De esta forma se rechaza la hipótesis de trabajo, y por lo tanto se acepta la hipótesis nula que dice:

"La planeación de recursos humanos se lleva a cabo en las empresas hoteleras de Boca del Río, Veracruz, lo que facilita el proceso de selección".

Podría parecer contradictorio, el hecho de que al inicio hago mención de que no todas las empresas hoteleras

de Boca del río, Veracruz, cuentan con una adecuada planeación, y confirmo como válida la hipótesis nula, sin embargo, es preciso considerar que en efecto la planeación existe, aunque como se citó en un principio no es la adecuada para llevar a cabo un proceso de selección efectivo.

Es conveniente que las organizaciones pongan más atención a la planeación de sus recursos humanos, ya que ésta es importante tanto a nivel organizacional como individual para aprovechar al máximo las habilidades de sus recursos humanos, pues un factor tan común en nuestros días como es la tecnología, puede crear trabajos que no existían, y a su vez hacer que otros empleados se vuelvan obsoletos de la noche a la mañana.

Cuando los empleados ignoran la existencia de una planeación de recursos humanos ocasiona una serie de actitudes que no le convienen a la organización, porque los trabajadores no se encuentran seguros de su permanencia dentro de la compañía, tampoco saben si sus esfuerzos serán reconocidos o hasta que nivel pueden aspirar dentro de la empresa.

Todo esto puede producir que no se cumplan las metas organizacionales, pues los empleados no están comprometidos con ellas.

Unas de las principales causas que generan este problema, es la falta de seguimiento del programa original de planeación, pues no basta con realizar ésta actividad e

implantar los programas, es necesario darle un seguimiento que indique si lo que ha sido planeado, está dando resultados o si es necesario corregirlo, para crear un desarrollo continuo que satisfaga las necesidades futuras. Sin embargo durante la realización de esta investigación, se pudo notar que la planeación de recursos humanos era muy ligera, pues las necesidades de recursos humanos se basaban, principalmente, en la experiencia del gerente que tomaba la decisión en ese momento, este método aunque es válido e importante hasta cierto punto, no es el más adecuado, pues es sumamente subjetivo, además de que se corre el riesgo de tener un excedente de empleados en el futuro, lo cual sería muy complicado para la organización, ya que por lo general, no cuenta con métodos que solucionen este problema, como son contratación limitada de personal, reducción de horas de trabajo, jubilaciones tempranas y suspensiones, siendo ésta última la más utilizada.

4.2 SUGERENCIAS

Para llevar acabo una correcta planeación de personal se debe partir de la planeación general de la empresa, pues se puede emprender después de haberse formulado los planes estratégicos de una organización. Los planes estratégicos se reducen a planes de recursos humanos específicos cuantitativos y cualitativos. Para lograr esto se deben tomar los elementos básicos de un plan de recurso humanos.

Dichos elementos son las metas organizacionales en primer lugar, porque partiendo de ellas se realizan los pronósticos de las necesidades de recursos humanos, que

darán como resultado la información del empleado, la cual es necesaria para hacer las proyecciones sobre la disponibilidad de recursos humanos, esto es importante para hacer una comparación de lo que se necesita con lo que está disponible en cuanto a habilidades y tecnologías, entre otras cosas.

Una vez efectuado todo lo anterior, es tiempo de hacer políticas y procedimientos de personal, las políticas se refieren a la manera como la organización aspira a trabajar con sus miembros para alcanzar por medio de ellos los objetivos organizacionales. A partir de ellas, pueden definirse los procedimientos que se implantarán, los cuales son caminos de acción predeterminados para orientar el desempeño de las operaciones y las actividades. Los procedimientos constituyen una especie de plan permanente que ayuda a que las personas se orienten en la ejecución de sus tareas en la empresa. En este paso también es importante realizar las políticas de ascensos, éstas dictarán las pautas a seguir en caso de que surja una vacante, la cual pueda ser cubierta con una persona que labore dentro de la empresa, y que cuente con la capacitación y el entrenamiento necesario. Es por ello, que resulta importante la creación de programas de capacitación y desarrollo, pues estos preparan a los empleados para su promoción a puestos en que sus capacidades puedan aprovecharse al máximo. La planeación de sueldos y salarios es otro rubro que debe tomarse en cuenta, pues es una actividad compleja en la cual debe de asignarse un valor monetario a cada puesto, dicho valor, tiene como fin remunerar a los trabajadores de forma justa y equitativa a sus actividades. Por último, la administración

de carrera es otro aspecto relevante, pues en ella se trata de conjugar la planeación de recursos humanos organizacionales con las necesidades, aspiraciones y capacidades individuales.

Posteriormente, se procede a implantar un programa global de recursos humanos, el cual deberá tener un seguimiento de resultados que indicará si el programa está funcionando o es necesario corregir algún elemento.

Se recomienda que se realice de manera cíclica, pues las organizaciones cambian, y por lo tanto sus necesidades también.

BIBLIOGRAFÍA

1. ARAMAYO R. Planificación estratégica de los recursos humanos. www.quality-consultant.com. Bolivia. 2002. disponible en: URL: www.quality-consultant.com/gerentica/gerentica_0065.htm
2. ANZOLA S. 1993. Administración de pequeñas empresas. Ed. Mc Graw Hill. México.
3. COLUNGA DAVILA C. 1996. La administración del tercer milenio. Ed. Panorama. México.
4. CHIAVENATO I. 1999. Administración de recursos humanos. Ed. Mc Graw Hill. Quinta Edición, México.
5. CHIAVENATO I. 1999. Introducción a la teoría general de la administración. Ed. Mc Graw hill. México.
6. FRENCH WENDELL L. 1993. Administración de personal, desarrollo de recursos humanos. Ed. Limusa. México.
7. GAMA E. 1992. Bases para el análisis de puestos. Ed. Manual Moderno. México.
8. HERNÁNDEZ Y RODRÍGUEZ S. 1994. Introducción a la administración. Ed. Mc Grawn Hill. México.
9. KOONTZ H. 1991. Elementos de administración. Ed. Mc Graw Hill. Cuarta edición. México.

10. ROBLES G. 2000. Administración, un enfoque interdisciplinario. Ed. Pearson Educación. México.
11. SALINAS OSCAR J. Cómo pronosticar las necesidades del personal?. www.gestiopolis.com. México. 2002. disponible en: URL: www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/no%206/planeacionrrhh.htm
12. SALINAS OSCAR J. Dime que haces y te diré... la descripción y el análisis de cargos. www.gestiopolis.com. México. 2001. disponible en : URL: www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/no1/descyandecarg.htm
13. SALINAS OSCAR J. Entrenando?...entonces serás el mejor capacitación y entrenamiento . www.gestiopolis.com. México. 2002. disponible en : URL: www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/no1/entrenamiento.htm
14. SALINAS OSCAR J. La descripción y el análisis de cargos . www.gestiopolis.com. México. 2001. disponible en : URL: www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/no5/descripcionanalisiscargos.htm
15. SANCHEZ BARRIGA F. 1993. Técnicas de Administración de Recursos Humanos. Ed. Limusa. México.
16. SHERMAN A. 1998. Administración de recursos humanos. Ed. Thomson Editores. 11ª edición. México.
17. STONER J. 1996. Administración. Ed. Pearson. México.
18. STRAUS G. 1981. Personal, problemas humanos de la administración . Ed. Prentice Hall. México.