



UNIVERSIDAD PANAMERICANA
GUADALAJARA

DESARROLLO DE UN MODELO PARA LA
APLICACION EN LA PLANEACION DE
RECURSOS HUMANOS

JORGE LUIS CAZARES CASTELO

Trabajo presentado para optar por el título de Licenciado en
Relaciones Industriales con Reconocimiento de Validez Oficial
de Estudios de la SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA,
según acuerdo número 21693 con fecha 17-XII-81.

Zapopan, Jal., Octubre de 1996.



46371

of arms
152

NUMERO

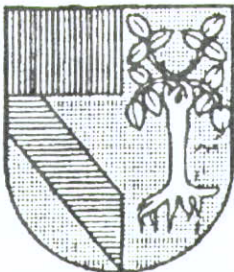
46371

ADQUIS

FECHA:

22-5-88

DERIVATIVO DE



UNIVERSIDAD PANAMERICANA
GUADALAJARA

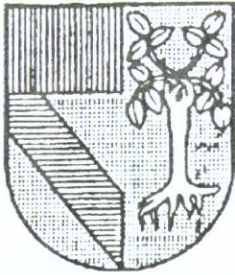
UNIVERSIDAD PANAMERICANA
SEDE GUADALAJARA
BIBLIOTECA

DESARROLLO DE UN MODELO PARA LA
APLICACION EN LA PLANEACION DE
RECURSOS HUMANOS

JORGE LUIS CAZARES CASTELO

Tesis presentada para optar por el título de Licenciado en
Relaciones Industriales con Reconocimiento de Validez Oficial
de Estudios de la SECRETARIA DE EDUCACION PUBLICA,
según acuerdo número 81693 con fecha 17-XII-81.

Zapopan, Jal., Octubre de 1996.



UNIVERSIDAD PANAMERICANA
GUADALAJARA

DESARROLLO DE UN MODELO PARA LA
APLICACION EN LA PLANEACION DE
RECURSOS HUMANOS

RUTH ANGELICA PRECIADO PRECIADO

Tesis presentada para optar por el título de Licenciado en
Relaciones Industriales con Reconocimiento de Validez Oficial
de Estudios de la SECRETARIA DE EDUCACION PUBLICA,
según acuerdo número 81693 con fecha 17-XII-81.

Zapopan, Jal., Octubre de 1996.

CAPÍTULO I.

Planeación de Recursos Humanos.

| | |
|---|----|
| 1.1. Antecedentes | 7 |
| 1.2. Importancia de la Planeación de Recursos Humanos | 12 |
| 1.3. Beneficio de la Planeación de Recursos Humanos | 14 |
| 1.4. Concepto de Planeación de Recursos Humanos | 17 |

CAPÍTULO 2

La planeación de los Recursos Humanos dentro de la planificación empresarial.

| | |
|--|----|
| 2.1. Elementos determinantes de la Evolución de la Planificación empresarial | 19 |
| 2.2. La planeación de los Recursos Humanos y la Dirección Estratégica de la empresa | 27 |
| 2.3. Objetivos de la Dirección de los Recursos Humanos | 31 |

CAPÍTULO 3

Planificación y Organización del Personal

| | |
|--|----|
| 3.1. Introducción | 40 |
| 3.2. Método y contenido de la planificación y organización | 47 |
| 3.3. Herramientas de la planeación | 50 |

CAPÍTULO 4

Propuesta de un Método de planificación de Recursos Humanos

| | |
|---|----|
| 4.1. Modelo de planeación de Recursos Humanos para la empresa | 61 |
| 4.1.1. Justificación del modelo | 61 |
| 4.1.2. Objetivo del modelo | 61 |
| 4.2. Herramientas de la planeación | 66 |
| 4.3. Resultados obtenidos | 79 |
| Aportaciones | 83 |
| Conclusiones | 85 |
| Bibliografía | 87 |

INTRODUCCIÓN

La crisis económico social que vive la sociedad mexicana exige una respuesta de las organizaciones de mayor adaptación a las nuevas condiciones y posibilidades de supervivencia, mediante el aprovechamiento óptimo de los recursos.

Por ello la necesidad de la planeación de los recursos humanos, se ha convertido en un elemento fundamental en la tarea de dirección de las empresas, bajo una perspectiva de planificar a largo plazo para lograr mayor flexibilidad, eficacia e integración del hombre en el que hacer empresarial.

La planeación de recursos humanos da respuestas concretas a las necesidades para lograr los objetivos claves de la empresa, una planificación de los recursos humanos efectiva conduce al éxito.

Sin embargo a pesar de la importancia de la planificación de los recursos humanos, de sus beneficios que permite alcanzar a través de la proyección futura de la empresa, no existe una práctica de la misma en las organizaciones, además del escaso material bibliográfico disponible nos han llevado a proponer en esta

investigación como objetivo, el presentar el desarrollo de los pasos y la metodología para la aplicación de un modelo de planeación de recursos humanos.

Son los recursos humanos los protagonistas de los cambios y transformaciones culturales y tecnológicos, son los que es necesario desarrollar, hacer competitivos y productivos, adaptar a las nuevas exigencias, obteniendo objetivos organizacionales e individuales y con ello su mayor satisfacción.

Es necesario que se conceda importancia a la planificación de los recursos humanos, su alcance y beneficios en la dimensión y configuración de los propios planes empresariales para enfrentar los retos de productividad y competitividad del mundo actual.

Para lograr el objetivo propuesto en el desarrollo de los pasos y metodología del modelo de planeación, se ha dividido esta investigación en cuatro capítulos, iniciando un primer capítulo con los antecedentes, importancia y beneficios de la planeación de recursos humanos; en el capítulo dos se exponen los elementos determinantes de la evolución de la planificación empresarial y los objetivos de la

dirección de los recursos humanos, posteriormente en el capítulo tres se ha desarrollado el contenido de la planificación y las herramientas de la planeación.

finalizando el capítulo cuatro con la presentación de un modelo de planificación para una empresa específica.

CAPÍTULO 1

PLANEACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.

1.1 Antecedentes.

La continua evolución de las empresas requiere de un elemento humano mejor capacitado, los planes y programas de un organismo social pueden fracasar si no se cuenta con personal bien preparado y adecuado; por lo cual es imperativo planear nuestros recursos humanos para así prever cualquier desajuste que se origine por la presencia de nuevas necesidades.

La planeación de Recursos Humanos debe tener como base objetivos que permitan tener una proyección de las necesidades futuras de la organización.

“Puede decirse que las bases de la planeación de Recursos Humanos se dividen en dos grandes grupos:

FUENTES EXTERNAS:

Es necesario considerar los pronósticos sobre lo que se espera ocurrirá en el ambiente de la organización, puesto esto influirá sobre ella.

- Pronósticos de la economía nacional.

Aquí es necesario considerar el crecimiento del producto nacional bruto, del ingreso, de la población, de la industria o del ramo donde se localice la actividad de la empresa, de la demanda de los productos o servicios. Debe quedar incluido el pronóstico del porcentaje de ocupación, de la composición ocupacional de la población económicamente activa, la composición por edades, la demanda de mano de obra. Estos datos darán un marco de referencia general.

- Planes Educativos a nivel nacional.

Es necesario conocer cómo planea el Estado invertir en la educación elemental, media y superior; los planes de estudio que se pondrán en vigencia, a fin de estimar las habilidades que se tendrán en el futuro.

- Planes educativos a nivel institucional.

También las universidades tienen un papel importante en la formación del capital humano; es necesario establecer un intercambio de información a fin de conjuntar esfuerzos y de que la formación y desarrollo de habilidades de la universidad sean acordes a la demanda de las empresas.

FUENTES INTERNAS:

Estas se refieren a la propia organización y se pueden enunciar de tres formas:

- Objetivos de la organización.
- Pronósticos económicos de la organización.
- Pronósticos tecnológicos de la organización.

Por lo que respecta a los objetivos de la organización se debe conocer cuáles son las metas a alcanzar por los directivos de las empresas, con el objeto de que una vez cuantificados estos, nos indiquen los requerimientos futuros de Recursos Humanos.

Los pronósticos económicos de la organización como son los de expansión de la empresa, el volumen de ventas, la penetración en el mercado, etc., son los

datos importantes para definir el monto y la calidad de los Recursos Humanos, que se requerirán, así mismo los presupuestos sobre los costos e ingresos permitirán tener una idea acerca de la remuneración futura y los recursos económicos que será necesario desatinar en esta área de la empresa.

Con los pronósticos tecnológicos de la organización, tendremos datos acerca de los conocimientos y experiencia con que deberán contar en el futuro los miembros de la propia organización.

Se considera que para que una empresa pueda conocer a fondo sus Recursos Humanos, es necesario realizar en forma adecuada un inventario de Recursos Humanos, para así comparar los resultados con los objetivos deseados y poder en un momento dado cubrir vacantes, planear cursos de capacitación, en una palabra tener bases sólidas para poder tomar decisiones en esta área.

Una vez establecido el pronóstico y habiendo efectuado el inventario de Recursos Humanos, se compara para obtener un panorama de lo que se necesitará, de lo que podrá obtenerse fuera de la organización y lo que ésta tiene en la

actualidad en materia de Recursos Humanos, o sea personal netamente potencial para esas nuevas o proyectadas necesidades.

Si las diferencias son notables es necesario establecer una serie de planes, programas, estrategias, y políticas que sean acordes con los planes generales de la organización.

Siendo también de suma importancia determinar en base a lo anterior la cantidad de dinero que se destinará a los planes de Recursos Humanos, que deben estar incluidos en el presupuesto general de la organización.

Con base en el pronóstico de Recursos Humanos en los presupuestos y planes, pueden estimarse el esfuerzo de la organización dedicado a la atracción de recursos humanos externos, o en forma contraria ampliar el esfuerzo dedicado a la conservación, es decir evitar que las personas se retiren de la organización proporcionándoles entrenamiento y capacitación para cubrir las necesidades presentes y futuras, en base al personal actual, siempre y cuando tenga cualidades y capacidad para responder a este esfuerzo que realiza la empresa.” (1)

(1) Arias Galicia Fernando, Administración de Recursos Humanos, Ed. Trillas, México. Reimpresión 1994 pags. 166 a 171.

1.2. Importancia de la planeación de los Recursos Humanos.

La planeación constituye uno de los instrumentos clave en la dirección científica de la empresa, ya que es la herramienta inicial que determina cuáles son las exigencias y las características que deben regir para organizar la institución empresarial, teniendo un papel prioritario en la estructura directiva al establecer las normas y programas de acción que contribuyan a orientar la actividad humana tanto en cuanto a la asignación de los recursos humanos como en los recursos materiales.

Sin una adecuada instrumentación planificadora de la empresa, en cuanto se refiere a su capacidad directiva, a la racionalidad de la misma, pierde ese instrumento integrador de las ideas de los responsables empresariales, de la evaluación correcta de la situación presente, de las situaciones de futuro que desean alcanzarse y de la configuración adecuada del cálculo económico que permita sostener la toma de decisiones bajo criterios de mayor racionalidad.

No es posible configurar el futuro empresarial sin una adecuada instrumentación planificadora en la empresa. La organización es una secuencia instrumental que permite incrementar la racionalidad en la asignación de los recursos

orientada a la realización de objetivos y medios definidos en la planificación de la forma más eficiente posible. Una buena organización está caracterizada no por una valoración en abstracto de sus relaciones y estructuras, sino una buena organización es aquella que permite acceder a esa configuración de futuro de esa empresa en forma más eficiente.

“El reto empresarial actual está caracterizado por su repercusión tanto en las características del entorno empresarial, dimensión externa, que define las posibilidades de asignación eficiente de los recursos humanos y materiales en una empresa. Esta dimensión externa está provocada, por un lado, por las fuertes exigencias de la división del trabajo. Exigencias, que a su vez, vienen definidas claramente por el gran avance tecnológico, así como también por la nueva división del trabajo y de mercados que implica la irrupción de nuevos países en mercados y áreas de actividad que hasta ahora habían estado repartidas.

Pero el reto empresarial, consecuentemente viene también implicado por el hecho específico de que esa división del trabajo incide en las propias posibilidades de la planificación de los recursos humanos ya que la división del trabajo implica lo que va a ser en los próximos años una nueva organización del trabajo.

Esta nueva organización del trabajo, implicada por la tecnología y las exigencias de especialización, por un lado y, por otro lado, por la creciente exigencia de flexibilidad de las empresas para adaptarse permanentemente a las nuevas tareas que provoca la división del trabajo y para poder ajustar sus recursos humanos a las exigencias cualitativas de adaptación de sus conocimientos a nuevas funciones, lleva a la planificación de recursos humanos a jugar uno de los papeles más significativos en los procesos de dirección empresarial". (2)

Ya no es solamente un problema que concierne a la planificación de la cantidad de recursos humanos, en función de expectativas de venta y de avance tecnológico, sino que el problema de calidad, la movilidad de los recursos humanos no ya sólo geográficamente, sino profesionalmente, implica un reto decisivo a los responsables de los recursos humanos para asegurar el futuro de la empresa. Se cambia por primera vez, a plantearse el problema de planificación de los recursos humanos bajo los criterios de eficacia y, al mismo tiempo, bajo criterios de integración del hombre en la tarea que está asumiendo.

(2) García Echeverría Santiago. Planificación de Personal en la Empresa, Revista Asociación Española de Dirección de Personal. Septiembre de 1985.

1.3. Beneficios de la Planeación de Recursos Humanos.

“Las organizaciones que han introducido la planeación de recursos humanos, han llegado, por lo general a las conclusiones siguientes:

- * Han adquirido un mejor conocimiento de cuales serán sus necesidades de contratación de personal y, por tanto, están en mejor capacidad de lograr un programa de reclutamiento más efectivo.

- * Es posible anticipar los requisitos de capacitación de personal con tiempo suficiente para desarrollar los cursos necesarios y reunir los recursos requeridos.

- * Los paros forzosos o los despidos son raramente necesarios.

- * Hay más continuidad en la gerencia y en la operación y por lo tanto, mayor eficiencia.

- * Los planes estratégicos corporativos, que incluyen consideraciones sobre los recursos humanos, son mas completos y realistas

* Existe mayor seguridad de que las oficinas y la planta sean las adecuadas y pueda satisfacer las necesidades aún las de largo plazo.

* Se reducen los costos de personal en la misma medida en que aumenta la eficiencia.

* La planeación de recursos humanos suministra mejor información sobre las diferentes opciones profesionales y, por lo tanto, el individuo podrá planear su carrera de manera más inteligente.

* La planeación de recursos humanos contribuye a asegurar que la organización estará en posibilidades y capacidad de llenar los puestos gerenciales vacantes con sus propios empleados, en lugar de contratar ejecutivos externos a la organización, lo cual redundará en mayores oportunidades para el empleado". (3)

Todos estos beneficios redundan en favor de la organización, pero también benefician al empleado.

(3) Dr. Frantzreb Richard, Seminario de Planificación Estratégica de Recursos Humanos organizado por Petróleos Venezuela, S. A. y Empresas Filiales, Enero de 1987.

La planeación de recursos humanos no es ni una moda, ni una tendencia pasajera. Es solamente una práctica gerencial aplicada al más importante recurso de cualquier negocio u organización; así mismo, la organización que le preste atención debida a la planeación de recursos humanos tiene asegurado un mayor éxito y más completo.

1.4. Conceptos de Planeación de Recursos Humanos.

Debido a que las fuentes bibliográficas consultadas no proporcionan una definición de Planeación de Recursos Humanos, a continuación se presentan dos conceptos tratando de que representen el contenido de la actividad de planeación de Recursos Humanos:

Planeación de Recursos Humanos

“Es el proceso propio de la función de personal en donde se elabora el plan de acción concreto en el que se especifica detalladamente el cómo, con quién, con qué, y cuándo se van a ejecutar las actividades de reclutamiento, selección, contratación, capacitación, para el logro de los objetivos corporativos.

O bien; es el proceso integral mediante el cual se aúna a la planificación corporativa, la visión de conjunto de las diferentes funciones de administración de personal, con el propósito de elaborar un plan, cuyos lineamientos encaucen eficientemente las acciones para poder contar con el tipo de hombre que hará posible el logro de los objetivos y metas de la organización". (4)

En su forma más elemental, planificar, forma parte del proceso de dirección de un negocio. Consiste en identificar y seleccionar los objetivos, las normas y procedimientos de una empresa e implica mirar el futuro y prepararse para ese futuro.

(4) Dra. Z. de Delgado Claritza. Análisis Cualitativo en la Planificación Estratégica de Recursos Humanos. Seminario de Planificación Estratégica de Recursos Humanos organizado por Petróleos Venezuela, Enero 1987.

CAPITULO 2

La Planeacion de los Recursos Humanos dentro de la planificación empresarial.

2.1. Elementos Determinantes de la Evolución de la Planificación empresarial.

La planificación constituye el instrumento inicial que determina cuáles son las exigencias y las características que deben regir para organizar la institución empresarial y que, al mismo tiempo, ambos instrumentos directivos, la planificación y la organización, estén integrados en las exigencias del sistema de información empresarial. La planificación asume como instrumento de dirección el prioritario entre la concepción de la institución empresarial, su filosofía y sus objetivos, transición de lo presente a lo futuro, la evaluación adecuada de los momentos actuales respecto de los que se desea alcanzar en el futuro empresarial, teniendo por tanto dentro de este papel prioritario de la estructura directiva, la función de establecer normas y programas de acción que contribuyan a orientar la actividad

humana tanto en cuanto a la asignación de los recursos como a la asignación de recursos materiales.

La Dirección de los Recursos Humanos se está convirtiendo en parte integrante de la dirección estratégica de la empresa. En el mundo revuelto y dinámico de hoy y de mañana, en el mundo competitivo de los negocios y de los mercados mundiales, una de las características clave de las empresas eficientes es que consiguen que las cosas se hagan mejor gracias a su gente y a su organización o mejor dicho, tienen una enorme capacidad de recursos humanos y una gran habilidad para dirigir éstos recursos.

Los conceptos claves han sido eficiencia, productividad, impacto de las nuevas tecnologías, participación y comunicación, todos ellos considerados instrumentos y oportunidades más que ideologías que han dado lugar a la necesidad de desarrollar la Dirección de Recursos Humanos desde un planteamiento estratégico.

Dada la creciente influencia ambiental que vienen experimentando las empresas y que le exige la búsqueda activa de oportunidades y nuevas respuestas, le

produce una mayor dependencia de su propia capacidad innovadora, o lo que es decir, la calidad de las personas que integran la organización.

“El desarrollo estratégico de la Dirección de Recursos Humanos, implica integrar tres elementos básicos:

1.- Objetivos de la Empresa

Los objetivos de la empresa, determinan unas necesidades en términos de requerimientos de factor humanos, pero es preciso tener en cuenta, que esas exigencias pueden verse condicionadas por las características individuales de los empleados, la forma en que interactúan entre ellos y por las tendencias, que proceden del ambiente interno o externo a la organización y que inciden sobre ellos.

2.- Empleados.

Así pues considerando la influencia de la capacidad, motivación y actuación de los empleados sobre el cumplimiento de los objetivos de la empresa; en primer lugar, es imprescindible establecer un sistema de evaluación que nos permita conocer cuál es la contribución efectiva de todas y cada una de las personas que

forman parte de la organización, e identificar sus aptitudes, capacidad de progreso y expectativas profesionales.

La evaluación de empleados es un instrumento importante con el que cuenta la dirección de las empresas, para definir:

- Asignación de puestos y responsabilidades
- Planes individuales de carrera.
- Programas de formación
- Planes de sucesión
- Retribuciones

Además, como medio de aproximación entre superiores y subordinados, contribuye a mejorar la cooperación y el clima organizacional, favoreciendo la creatividad y la innovación.

La información recogida a través de las evaluaciones, será convenientemente registrada de forma sistematizada, elaborándose para ello un inventario del Potencial Humano, cuyo análisis nos permita, tanto a nivel individual como al de las distintas

unidades funcionales de la empresa, conocer la contribución efectiva de los empleados al cumplimiento de los objetivos previstos, controlar la eficacia en la asignación de puestos y responsabilidades y también identificar aquellos candidatos potencialmente aptos para ocupar posiciones a un nivel superior.

3.- Tendencias del Entorno.

La Dirección de Recursos Humanos debe mostrarse muy activa en la utilización permanente del mayor número de fuentes de información posibles, tales como:

- Informes sobre el sector económico al que pertenezca la empresa.
- Estudios Sociológicos.
- Informes socio-laborales.
- Índices de población activa desempleo.
- Aspectos legales, políticos y tecnológicos.

Y especialmente en el desarrollo de todos aquellos instrumentos que le puedan proporcionar un conocimiento objetivo y preciso de las tendencias que tienen origen en el contexto organizativo-cultural de la empresa.

Para este fin resulta de interés el manejo de la información estadística sobre:

- Estructura de la plantilla: Composición, distribución, edad, antigüedad, etc.
- Ausentismo.
- Rotación de empleados.
- Productividad.
- Encuestas de salarios, beneficios marginales y condiciones de trabajo.
- Encuestas de opinión.
- Entrevistas de salida.
- Análisis de quejas y reclamaciones.
- Impresiones obtenidas por los empleados de manera informal.” (5)

Desarrollo de Planes Estratégicos.

La necesidad de respuesta a los problemas claves identificados, se determinará teniendo en cuenta no solo el impacto por ellos producido, sino también la urgencia que demanda su resolución.

Estructurando un horizonte de respuesta, se desarrollarán, para cada nivel funcional de la empresa, planes específicos de actuación orientados hacia el

desarrollo permanente tanto de los empleados como de la organización y aspectos que configuran su cultura.

(5) Labajo Alvarez José Luis, Desarrollo Estratégico de la Dirección de Recursos Humanos, *Managament Today en Español*, Septiembre de 1981.

Además de los planes específicos desarrollados por cada unidad funcional, es preciso establecer otros de carácter individual para aquellas posiciones consideradas clave dentro de la organización, procurando que los mismos no respondan a una acción independiente y aislada, sino integrada a su vez en el conjunto de planes generales.

Cualquier desarrollo estratégico, además de la preparación de los distintos planes que lo configuran, implica llevar a término adaptaciones periódicas en base a una revisión crítica que impone consecuentemente redefinir los problemas clave identificados e incorporar otros que se hubieran originado, así como la elaboración de los nuevos planes.

Estas adaptaciones periódicas deben coincidir necesariamente con las estrategias generales de la empresa.

El desarrollo estratégico de la Dirección de Recursos Humanos es de reciente implantación y no existen todavía bases metodológicas compartidas por todos los especialistas, y es por ello la importancia del presente trabajo que tiene como objetivo presentar un modelo posible a utilizar.

Hasta este momento existe dos tendencias principales, una se centra en la aplicación de los principios estratégicos únicamente al desarrollo de los Recursos humanos, y otra que lo hace desde la perspectiva global.

2.2. La Planeación de los Recursos Humanos y la Dirección Estratégica de la Empresa.

La respuesta a la crisis económica y social del mundo occidental se centra básicamente en la capacidad de la empresa a sus esquemas directivos.

La búsqueda de nuevos esquemas de dirección, en una orientación hacia una “dirección o planificación estratégica”, según la utilización de diversos autores de estos conceptos, significa un cambio radical en las formas de concebir, estructurar e implementar la actividad empresarial.

El nuevo enfoque de productos y mercados constituye, sin duda, el criterio básico de la configuración de unidades de negocios dentro de una dirección estratégica de la empresa.

En este sentido se trata fundamentalmente de dar una mejor respuesta organizativa. Toda organización exige necesariamente configurar de forma adecuada la asignación de tareas en cada unidad funcional, asignación que será tanto más eficiente en cuanto sean tareas homogéneas dentro de la unidad organizativa y que al mismo tiempo su costo de coordinación con las otras sea mínimo.

Pero no cabe duda que no es suficiente organizativamente, con asignar tareas de forma adecuada, esto es, crear una buena estructura organizativa de la empresa, sino que hay que asignar competencias y responsabilidades a cada uno de los hombres que configuren el que hacer empresarial. Esta tarea de asignación de competencias y responsabilidades para cada una de las unidades organizativas está al mismo tiempo, complementada por el necesario sistema de información que cumpla la tarea de conducir a la empresa hacia los objetivos y medios reflejados en la planificación.

Precisamente esta nueva orientación de las formas de dirigir una empresa, es un reto de los noventa y tiene como elemento fundamental la planificación de recursos humanos, esto es, se trata de que las unidades de negocios y las unidades organizativas, el hombre, en su dimensión humana, recuperen la vitalidad que les

corresponde para ir dando una respuesta permanentemente de flexibilidad a las exigencias del entorno y de los aspectos internos de la empresa.

Puede decirse, que la dirección estratégica de la empresa como nueva respuesta a las nuevas formas de organizar, exige otra forma de asignar recursos humanos, de dirigirlos y de integrarlos en la actividad empresarial.

La dirección estratégica implica fundamentalmente una buena capacidad de dirección de recursos humanos. Esta exigencia viene definida por el hecho de que esta nueva forma de dirigir la empresa pasa de dar primacía a las funciones, o a la dimensión material, a la dimensión humana, o al hombre, como el que va configurando y ajustando con el máximo de flexibilidad su tarea, su unidad organizativa, su actividad a las exigencias del mercado, por un lado, y de la tecnología, por el otro.

“Las nuevas tareas de planificación de personal constituyen una moderna configuración directiva, en primer lugar, el hecho concreto de que tiene que tener capacidad de integrar al hombre en su unidad organizativa. Pero además de integrar, vía motivación, que ese hombre se integre con una gran capacidad innovadora en

esas tareas, así como también en los procesos de coordinación; por otro lado, el desarrollo máximo de la creatividad humana. Estos dos objetivos son solamente alcanzables gracias al avance tecnológico y a la utilización de la microelectrónica en todas sus dimensiones liberando al hombre de capacidades que utilizaba hasta ahora en el ejercicio de las tareas en cuanto a su función de modificación material de los elementos de un proceso productivo para pasar a jugar el hombre el más importante de la inteligencia, es decir el hombre tiene que incorporar más en su actividad las tareas de planificación que de realización de tareas en la que le va a sustituir la máquina.

Solamente por esta vía de la integración, motivación y configuración de estructuras motivadoras y creativas puede lograr en una empresa la flexibilidad que necesita para dar respuesta a su entorno y a su propia actividad interna". (6)

Esto implica dos grandes tareas, que hasta ahora no han sido atendidas en la planificación de recursos humanos, en primer lugar la inteligencia exige una reposición permanente de conocimientos en el hombre, esto es, las exigencias en el proceso de formación no solo con respecto al perfeccionamiento en el saber

(6) García Echeverría Santiago, Planificación de Personal en la Empresa, Managament Today en Español, Septiembre de 1985.

adquirido, sino en el cambio del saber, en la búsqueda de nuevas actividades y profesiones dentro y fuera de la empresa, el poder disponer de flexibilidad suficiente para adaptarse a las nuevas exigencias.

Además el problema que se plantea corresponde al hecho de que necesariamente se tienen que buscar esquemas más descentralizados, haciendo participar más al personal.

Por tanto nos encontramos con la situación de que el responsable de un departamento de Recursos Humanos en sus tareas de planificación, debe disponer de los recursos humanos que requieren las unidades organizativas, mediante una asignación coherente y eficaz; pero por otro lado el reto fundamental a un responsable de recursos humanos en el futuro, junto con la tarea de integración y de formación, será precisamente su gran capacidad de exigencia de coordinación.

2.3. Objetivos de la Dirección de Recursos Humanos.

La reflexión estratégica implica pensar en términos de propósitos, metas, objetivos. Si se va a pensar en términos empresariales al tener en mente los temas de

recursos humanos y relaciones laborales, si se va a pensar en términos estratégicos, se tiene que hacer una pregunta fundamental.

¿Cuáles son los objetivos de la Dirección de Recursos Humanos?

El primer objetivo es EQUIDAD E INTEGRACIÓN Y PARTICIPACIÓN DEL PERSONAL. Hasta hace poco el objetivo principal de la dirección de recursos humanos, la equidad es un problema básico, cuando la organización jerárquica está basada en la autoridad tradicional, en unos tiempos en que se ataca esa autoridad tradicional.

El segundo objetivo es el RENDIMIENTO OPERATIVO. El rendimiento operativo cobra importancia en un entorno dinámico y altamente cooperativo. El resultado de la crisis, económica y la creciente competitividad hacen que este objetivo se convierta en el centro de atención, simbolizado por la preocupación de la productividad.

El tercer objetivo es la INNOVACIÓN Y LA FLEXIBILIDAD. Esto es una doble orientación, por una parte hacia la innovación y el mercado exterior de ideas y

oportunidades y hacia la flexibilidad y el cambio interno o acoplamiento por la otra. Este tercer objetivo es sinónimo de la eficacia de la empresa a largo plazo. La innovación y la flexibilidad pueden ser un factor estratégico y un factor de éxito, por no decir que es un factor de supervivencia

2.3.1. Equidad e Integración y Participación del personal

Un tema asociado al fracaso de la autoridad en las organizaciones jerarquizadas. Desde la Revolución Industrial todas las empresas se caracterizan por sistemas jerarquizados. Es el patrón quien decide lo que es razonable, equitativo y justo

Sin embargo en este siglo, ha habido cambio de valores sociales y el concepto de justicia y equidad asociados a la motivación ha provocado que las organizaciones que quieren lograr el equilibrio y la vinculación de estos conceptos atiendan a los siguientes apartados que se mencionaran

A) Necesidad de desarrollar sistemas formales de trabajo que establezcan reglas y estatutos; descripciones de puesto y sistemas de clasificación, formación de

comités de consulta, que permitan establecer las bases para hacer distribuciones de trabajo, responsabilidades y retribuciones más equitativas y con ello más justas.

B) Establecer los principios bajo los cuales se llevará a cabo la Negociación de Convenios Colectivos laborales. Es decir negociar criterios equitativos para la empresa tanto como para el personal, ya que por desgracia algunas empresas se ven obligadas a “comprar equidad”, mediante aumentos de salarios que no estaban respaldados por un aumento en la productividad.

C) Formación para el ejercicio de la autoridad. La importancia de las relaciones humanas y del liderazgo en cuanto al estilo de mando y la supervisión.

D) Mejoras en la calidad de vida laboral. Debes reflejar los valores y las aspiraciones presentes y futuras de los trabajadores mediante el aprovechamiento del potencial de los mismos y su desarrollo

2.3.2. Rendimiento operativo.

El segundo objetivo, es decir, conseguir en la empresa resultados gracias a la

gente. Esta es el reto de hoy, para muchas empresas, bien en sentido defensivo de reestructuración que puede implicar un incremento o una disminución de la centralización y de los niveles jerárquicos; si también puede referirse a las redes de comunicación y a la participación en la toma de decisiones; y la reducción de costos por medio de reducciones de personal o bien en sentido ofensivo de productividad y programas de rendimiento en donde se señalan objetivos dentro de ciertas obligaciones y cuya eficacia se juzga de acuerdo con el nivel de cumplimiento de estos objetivos.

Esta organización implica cambios de la gestión de entradas a la gestión de salidas. Desde la planificación del tiempo que la gente debe dedicar a su trabajo, hasta la gestión de lo que hace o consigue. Desde desarrollar unas descripciones más sofisticadas del puesto hasta una dirección por objetivos. Desde escalas de salarios a sistemas de retribución por rendimiento y de participación en los beneficios. Desde los despidos basados en criterios de antigüedad hasta los que están sustentados en el rendimiento.

La investigación sobre la ciencia del comportamiento ha demostrado claramente que en términos de motivación del rendimiento, las ideas y los procesos

más poderosos es la FIJACIÓN DE OBJETIVOS: establecer un rendimiento, unos objetivos y expectativas claras, factibles y estimulantes.

Una gestión eficaz de rendimiento empieza con esto a todos los niveles, la Dirección de Recursos Humanos orientada hacia un rendimiento operativo empieza con una planificación estratégica y empresarial seria. Es necesario recordar que uno de los principios de negociación más eficaces es saber claramente cuáles son los objetivos.

En segundo lugar existe el principio obvio de remuneración y elogio según rendimiento, la alineación del sistema de recompensas con el rendimiento.

Tercero, tendencias hacia estructuras organizativas más simples, que deberán ir acompañadas de una fuerza de trabajo más calificada.

2.3.3. Innovación y Flexibilidad

Por último el tercer objetivo de la Dirección de los Recursos Humanos. Es necesario que haya cierto grado de equidad para que una empresa sea innovadora,

pero un acento excesivamente burocrático sobre la equidad puede llegar a ahogarla. Por otro lado, debe existir una orientación hacia el rendimiento para generar el flujo hacia la innovación, pero una orientación exagerada hacia el rendimiento reduce el espíritu innovador.

La innovación requiere construir una sólida estructura, y por esa razón se considera a las empresas innovadoras poseedoras de una sólida estructura. Dirigir a los recursos humanos en la innovación implica:

- El derecho a saltarse la escala jerárquica; en otras palabras exponer su idea directamente al director o subdirector.

- Una relación directa cara a cara con los altos directivos y con los trabajadores o la fuerza de ventas.

- Las relaciones interpersonales se crean a través de agrupaciones de fuerza laboral, de seminarios o reuniones multifuncionales y divisionales, y sobre todo a través de formación de ejecutivos y las políticas de movilidad de la compañía. Está claro, si tengo una idea que puede interesar a otra división y no conozco a nadie allí, mi idea acabará cayendo en el olvido.

En general, desarrollar dentro de la empresa un clima propicio a las innovaciones tanto grandes, como pequeñas, supone unos conductos de comunicación abiertos y una gestión participativa.

Esta cuestión nos lleva a prestar más atención a las relaciones humanas, a mejorar las relaciones entre la dirección y la fuerza de trabajo. Un ejemplo de gestión participativa a saber son los círculos de calidad, estos círculos se convierten en el ámbito de la empresa, en intereses de la dirección, así como la fuerza de trabajo.

La innovación requiere y conduce a la flexibilidad de los recursos organizativos y humanos. Las organizaciones jerarquizadas y su gente no son flexibles por naturaleza. La flexibilidad de la gente y de las organizaciones parece ser un producto paradójico con dos cualidades opuestas: La seguridad Psicológica y la amenaza percibida, es probable que la gente y las organizaciones sean flexibles cuando por una parte se siente seguras y por otra amenazadas.

Cuando la gente se siente segura en sus puestos de trabajo y cuando están comprometidas con el futuro de la compañía es probable que sean flexibles.

La amenaza percibida, algunas organizaciones flexibles e innovadoras, viven con un miedo profundamente enraizado a la inestabilidad futura. Es típico que las organizaciones cambien debido a una crisis. Se diría que la cualidad del liderazgo que más se necesita hoy es lograr que la gente se sienta segura y al mismo tiempo venderles las amenazas y las oportunidades que monopolizan la energía del cambio.

Aceptar estos retos es de sana importancia en el tiempo actual, reconociendo el éxito en el negocio se logra gracias a la gente y a la organización". (7)

(7) Matute Butrageño Eduardo, Managament Today en Español, Septiembre de 1985.

CAPÍTULO 3

Planificación y organización del personal.

3.1. Introducción.

La planificación constituye el instrumento inicial que determina cuáles son las exigencias y las características que deben regir para organizar la institución empresarial y que, al mismo tiempo, ambos instrumentos directivos, la planificación y la organización, están integrados en las exigencias de una empresa.

Por un lado la planificación asume como instrumento de la dirección el papel prioritario entre la concepción de la empresa al determinar su misión, su razón de ser, sus alcances a futuro y su visión, su filosofía y sus objetivos, para determinar la transición del presente al futuro, es decir la evaluación adecuada en los momentos actuales de los que se desea alcanzar en el futuro empresarial, teniendo por lo tanto dentro de este papel prioritario de la estructura directiva, la función de establecer normas y programas de acción que contribuyan a orientar la actividad humana tanto

en cuanto a la asignación de los recursos humanos como a la asignación de los recursos materiales.

La organización por otro lado es una secuencia instrumental que permite incrementar la racionalidad en la asignación de recursos orientada a lograr la realización de los objetivos y medios definidos en la planificación de la forma más eficiente posible. La estructura organizacional comprende los patrones del comportamiento relacionado con el trabajo que se establecen deliberadamente para conseguir los objetivos organizacionales. Los dos aspectos centrales de diseño de la estructura de una organización son la especialización y la coordinación. La especialización consiste en dividir las actividades laborales totales de la organización en porciones especializadas en un todo significativo y eficaz. Hay muchas combinaciones posibles de especialización y coordinación en la estructura de una empresa, en la que los planificadores se esfuerzan por encontrar un equilibrio entre ambas, que sea congruente con los objetivos de la empresa.

La estructura organizacional y su diseño tienen funciones específicas; a) como son proporcionar orden y claridad que facilite ante todo la colaboración, además de proporcionar un cuadro de referencia en el cual pueda desarrollarse un

nivel deseado de comunicación interpersonal, haciendo que la vida de la empresa sea mas importante; b) facilitar el aprendizaje organizacional y la continuidad liberando a la empresa de la posibilidad de ser dependiente de una sola persona.

Una buena organización está caracterizada no por la valoración en abstracto de sus relaciones y estructuras, sino por aquella que permite el acceso a una configuración futura mas eficiente, con un mayor grado de adaptabilidad a las situaciones cambiantes, por ello una buena planificación exige ser complementada por una organización eficiente que contribuya a definir el campo de acción de la empresa.

La organización en su función ordenadora entre recursos humanos y medios materiales, trata de reflejar fundamentalmente esa dinamica que caracteriza el paso permanente de un estado a otro de las tareas empresariales, de sus procesos y su dinamica organizativa. Del grado de flexibilidad que alcance la organización dependerá su contribución a la adaptabilidad de la empresa a las exigencias que se van planteando.

Por tanto la situación que se plantea es el que hay que coordinar tanto dentro de una dirección de más alto nivel del conjunto empresarial, como también hay que coordinar entre las diversas unidades funcionales, en su mas diversos niveles. Esta coordinación podrá reflejar el grado de eficiencia o ineficiencia de las estructuras planteadas.

Son por consiguiente dos niveles de coordinación, por un lado, el que se refiere a la tarea de coordinar el mas alto nivel de la actividad empresarial dominando criterios, evaluaciones, implementaciones, en las que predomina singularmente la visión del conjunto de empresa y, por otro lado, aquel nivel de coordinación que corresponde a cada una de las áreas específicas.

Con todo esto se puede decir que la organización trae consigo nuevas exigencias, que a su vez vienen definidas claramente por el avance tecnológico, así como también por la nueva división del trabajo que implica lo que va a ser en los próximos años una nueva organización del trabajo. Esta nueva organización del trabajo, implicada por la tecnología y las exigencias de especialización por un lado y, por otro lado, por las crecientes necesidades de flexibilidad de las empresas para adaptarse a las nuevas tareas que provoca la división del trabajo y para poder ajustar

sus recursos humanos a las exigencias de adaptación, lleva a pensar que ya no solamente es una actividad de los recursos humanos el proveer de la cantidad de personal que requiera la empresa en función a las expectativas de ventas y avance tecnológico, sino que la verdadera tarea será proveer de calidad de recursos para asegurar el futuro de la empresa.

Nos encontramos ante una verdadera revolución de la organización del trabajo en la que el hombre va a ser el protagonista fundamental. Y no cabe la menor duda que no es suficiente organizativamente con asignar tareas de forma adecuada, esto es, crear una buena estructura orgánica de una empresa, sino que hay que asignar competencias y responsabilidades a cada uno de los hombres que configuran el que hacer empresarial.

Esta tarea de competencias y responsabilidades para cada una de las unidades organizativas, es decir lograr un mayor compromiso con la realización de su tarea y la búsqueda de la responsabilidad más fincada en la confianza que en la obediencia, y esto sólo se puede lograr a través de una mayor apertura en los sistemas de información establecidos en el diseño de la estructura organizacional, donde cada hombre conozca qué se espera de él y la importancia de su tarea al

trabajo conjunto de la empresa, permitiendo una mayor libertad en la fijación de sus objetivos para periodos específicos y mediante el apoyo administrativo al logro de los mismos; sólo de esa forma podrá lograr una mayor integración a su tarea y una mayor competencia.

La nueva forma de dirigir la empresa pasa a dar primacia a las funciones, o a la dimensión material, a la dimensión humana o al hombre, como el que va configurando y ajustando con el máximo de flexibilidad a su tarea, su unidad organizativa, su actividad a las exigencias del mercado por un lado, y de la tecnología por otro. Las nuevas formas de organización del trabajo, son objetivos que requieren que el hombre se integre con su capacidad creadora e innovadora a esas tareas, así como también a los procesos de coordinación con otras unidades organizativas. "Estos dos objetivos son solamente alcanzables gracias al avance tecnológico y a la utilización de la microelectrónica en todas sus dimensiones liberando al hombre de capacidades que utilizaba hasta ahora en el ejercicio de las tareas en cuanto a su función de modificación material de los elementos de un proceso productivo para pasar más a jugar el hombre un papel predominante de la inteligencia, esto es, el hombre tiene que incorporar más su actividad a las tareas de

(6) Citado pag. 24.

planificación, como etapa previa a la realización de la tarea” (6) de manera que pueda anticiparse a las fortalezas que posea para lograr sus objetivos, así como eliminar las debilidades que represente un impedimento en la consecución de los objetivos propuestos y no sólo eso sino los posibles cambios no previsto o no controlables por él de tal manera que encuentre caminos alternativos que le permitan mantener el control de la situación y le impida ser sustituido por la máquina.

Solamente por esta vía de la integración, motivación y configuración de estructuras innovadoras y creativas puede una empresa lograr la flexibilidad que necesita, no sólo para sobrevivir, sino para asegurarse la respuesta que entorno cambiante le está imponiendo así como sus propias necesidades internas traducidas en necesidades de mayor eficacia y eficiencia en la utilización y optimización de los recursos empleados para lograr los objetivos de su actividad.

Pero ello implica fundamentalmente dos grandes tareas que hasta ahora no han sido atendidas en las dimensiones que corresponde a una planificación de recursos humanos: el hecho, en primer lugar, de que la inteligencia exige una reposición permanente de conocimiento en el hombre, esto es: se aceleran las

exigencias de los procesos de formación y no ya tanto y sólo con respecto al perfeccionamiento en el saber adquirido, sino en el cambio de saberes, en la búsqueda de nuevas actividades y profesiones dentro y fuera de la empresa, en segundo lugar, a los efectos a disponer de flexibilidad institucional suficiente para adaptarse a las nuevas exigencias, del mercado y la competencia

3.2. Método y Contenido de la Planificación de Personal.

En los esquemas actuales, tanto de la propia teoría en torno a la economía de los recursos humanos, como también por lo que concierne a organizaciones avanzadas en materia de personal en las empresas, se distinguen prácticamente cuatro grandes capítulos:

- En primer lugar, la determinación de las necesidades de los recursos humanos de acuerdo a los objetivos y los medios de producción disponibles.
- En segundo lugar cómo asignar los recursos humanos seleccionados o disponibles a esos procesos de actividad empresarial establecidos.

-En tercer lugar, por una determinada concepción de las estructuras del trabajo establecidas en la empresa y,

- En cuarto lugar, por lo que respecta a las políticas de recursos humanos en cuanto a la retribución.

“Estos cuatro grandes capítulos o apartados clásicos en el ordenamiento de la economía de recursos humanos significa prácticamente la aceptación de las premisas de que pueden determinarse las necesidades de recursos humanos de acuerdo con una organización concreta del trabajo y que el problema consiste en la asignación eficiente de estos recursos humanos a los distintos puestos de trabajo de acuerdo a exigencias cuantitativas y cualitativas. La retribución, en casi todos los casos, se incorpora prácticamente como elemento contable económico, por su peso como factor de producción, y no tanto como elemento motivador dentro de los procesos de asignación de recursos humanos”. (8)

La definición de los puestos de trabajo dentro de esa organización

(8) Santiago García Echavarría, Planificación de Personal en la Empresa, Revista Management today en Español, Septiembre de 1994.

establecida, supone conocer perfectamente las exigencias de ese puesto de trabajo, supone la premisa de que la organización establecida es la más eficiente y que, al mismo tiempo, parte del hecho de que el sujeto al que se le asigna esa tarea es el que mejor respuesta puede dar dentro de la organización empresarial por su capacidad y voluntad a esa tarea que se le encomienda.

Existen muy diversos modelos, que no se encuentran aquí a debatir para cubrir esa gran fase de la planificación de recursos humanos corresponde a la “identificación del hombre adecuado para el puesto conveniente”. Prácticamente el problema de salarios constituye un capítulo separado, fuertemente condicionado por la legislación vigente y también por la propia estructura sindical.

Es necesario que el hombre sea el motor determinante al estar integrado, motivado en búsqueda de una superación constante, de su aportación a la comunidad en la que está integrado, podrá darse respuesta a la búsqueda de una organización más eficiente y más adecuada a las exigencias tanto internas como externas de la empresa.

La flexibilidad de las empresas sólo se logra flexibilizando al hombre en cuanto a la asignación de su tarea y no por la vía de la máquina o en el producto, sino en la causa y no en el efecto, de lo que ha constituido uno de los elementos que más ha reiniciado en la rigidez de adaptación de la empresa y que ha provocado situaciones agravantes en la crisis económica actual.

3.3. Herramientas de la planeación.

“La planeación de recursos humanos maneja herramientas que por su contenido y naturaleza las podemos dividir en dos, cualitativas y cuantitativas.”
Entre las cualitativas se encuentran: (9)

3.3.1. Herramientas cuantitativas

- Estadística. La cual permite la agrupación de información alrededor de características específicas de la población de trabajadores, como son índices de productividad, rotación de empleados, ausentismo, composición por edad, etc. entre otras, lo cual contribuye a perfilar el personal de cada empresa. Establece las diferencias significativas entre diversas muestras, además permite el análisis y conocimiento de la mano de obra y su comportamiento

(9) Administración teoría y práctica. Stephen Robbins Pag. 252.

- Matemáticas. Desarrolla modelos matemáticos que expresan la forma cómo la realidad de la organización se comporta, permitiendo establecer alternativas de comportamiento futuro del personal de la empresa.

- Econometría. Consiste en aplicar las técnicas de estimación utilizadas en economía al cálculo de los requerimientos futuros de personal en una organización. Por lo general se basan en el uso de series históricas extrapoladas dentro de los rasgos de esperanza mínimo y máximo.

- Computo. Permite el manejo óptimo de la información y cruce de variables. Los programas elaborados al efecto suelen incorporarse como patrón de análisis presente o prospectivo.

Es necesario considerar las herramientas cuantitativas dentro de la planeación de los recursos humanos por las siguientes razones:

- La primera y principal, es que, es la base en cualquier esfuerzo de planificación de recursos humanos. Lo que permite establecer el "cuantos somos", que es el punto de partida: inventario de personal.

- Permite caracterizar al personal de una empresa al cuantificar los atributos o datos más sobresalientes.

- Permite el cruce de datos o atributos los cuales pueden ser indicativos de hechos no detectables a simple vista. Ejem. Cruzando edad de retiro con el nivel dentro de la empresa, se puede encontrar en los próximos tres años el porcentaje de personas que están por jubilarse.

- Permite la realización de estimación o pronósticos del personal.

Son algunas de las ventajas que se pueden mencionar para el uso de herramientas cuantitativas, sin embargo al lado de estas razones o ventajas es necesario considerar también sus limitaciones

- La primera es el hecho de que no se cuenta con un plan integral de recursos humanos en el cual se pueda apoyar la información y tiende a ser determinista porque basa su futuro sobre hechos ocurridos en el pasado.

- La intervención de factores tales como la optimización de los métodos y procedimientos administrativos, así como la optimización de los niveles de personal, pueden determinar que menos personas hagan más cosas y mejor. Esto escapa a las herramientas cuantitativas.

3.3.2. Herramientas cualitativas

Las Herramientas cualitativas en la planeación de Recursos humanos establecen las acciones que se deben tomar en las diferentes áreas de personal (selección, reclutamiento, adiestramiento, desarrollo, planificación de carrera, beneficios sociales, remuneraciones, etc.) para contar con (no disponer de) un personal dispuesto (no disponible) a contribuir creativamente al logro de los objetivos.

Las razones del uso de herramientas cualitativas son:

- Permite especificar los conocimientos, experiencias y habilidades que se deben exigir en la persona reclutada

- Precisar el tipo de entrenamiento que la empresa debe impartir a fin de completar su desarrollo.

- Permite considerar al hombre como ser humano y no como factor o elemento más de la producción.

Las herramientas cualitativas son:

Promoción de carrera.- Es un método ampliamente utilizado. Consiste en la planeación de carrera del personal potencial de ascenso en la organización, el cual es sometido a diferentes experiencias y procesos de entrenamiento a fin de prepararlo para ocupar cargos de mayor responsabilidad. En algunas empresas se denomina desarrollo ejecutivo y representa las posibilidades de progreso del hombre.

Detección de Necesidades de Entrenamiento.- Es un método utilizado para establecer las necesidades de adiestramiento del personal y no las características del mismo. Generalmente tiene alcance de un año o dos. Básicamente, las necesidades de entrenamiento se definen averiguando lo que sucede y confrontándolo con lo que

se debería suceder ahora o en el futuro. Si hay diferencia, ésta nos da la clave para planear el tipo y la intensidad del entrenamiento.

Descripción de puestos o cargos.- Es un método que consiste en la descripción de funciones, actividades, tareas, alcances y relaciones de un puesto, a ser desempeñados por una persona en un momento histórico determinado, lo cual es cambiante de acuerdo a los planes organizacionales y los objetivos de la unidad departamental al que pertenezca

Las descripciones de puesto presentan tareas, los deberes y responsabilidades del puesto, mientras que las especificaciones de puesto se preocupa de los requisitos exigidos al empleado. El aspirante al puesto debe tener características personales compatibles con las especificaciones del puesto, mientras que el papel por desempeñar será el contenido del puesto registrado en la descripción.

Generalmente, la descripción relata de manera impersonal el contenido del puesto, mientras que las especificaciones proporcionan una percepción de la organización respecto a las calificaciones humanas deseables en el trabajo,

expresadas en términos de educación, experiencia, iniciativa, etc. Teniendo en cuenta la descripción y las especificaciones del puesto, la sección de reclutamiento y selección tiende a ocuparse de llenar los puestos vacantes, mientras que el órgano de entrenamiento trata de habilitar al ocupante en el desempeño de la tarea, los deberes y de las responsabilidades del puesto.

La descripción de puestos funciona como inventario previo de datos respecto a la situación que se tratará alimentando todos los demás procesos de información indispensables para su planeamiento, su organización, coordinación y control.

Por último la evaluación del desempeño - Es un método de control para medir si los procesos de selección y entrenamiento han sido satisfactorios y si se deberá tomar medidas correctivas, además se utiliza para establecer los ascensos o bien como apoyo para fundamentar la promoción de carrera, otorgar premios o incentivos. La detección de estos elementos juega un papel muy importante en el desarrollo y crecimiento del personal de la organización y de la misma empresa. Puede servir también a un departamento, o para evaluar los métodos de trabajo.

Cada empresa deberá adoptar los métodos de evaluación de acuerdo a la naturaleza del trabajo y a sus necesidades específicas buscando ante todo la objetividad en el uso de sus medidas de manera tal que se eviten fricciones en el personal. Por tal motivo las medidas de eficiencia deberán establecerse con cuidado y ser empleadas juiciosamente para no dar lugar a conductas que van en contra del buen funcionamiento de la organización

Finalmente, se considerará la inducción como un método de planificación aún cuando algunas empresas lo han considerado como una actividad. Consiste en proporcionar toda la información necesaria para que el nuevo empleado pueda adaptarse con mayor rapidez a la empresa, su departamento y finalmente a su puesto de trabajo en el menor tiempo posible

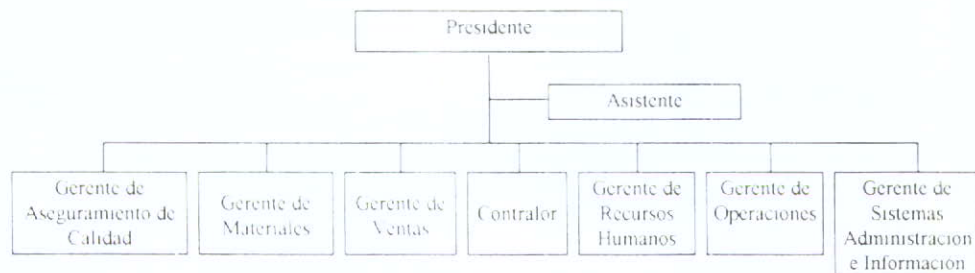
Cada empresa diseñará el método de inducción más apropiado a sus necesidades y recursos, tomando en consideración la importancia de informar con claridad la visión y misión de la empresa, así como su filosofía, de tal manera que el nuevo candidato adopte los valores desde el inicio que configuran la cultura organizacional de la empresa

CAPÍTULO 4

Propuesta para un modelo de planeación de Recursos Humanos.

Con el propósito de ejemplificar más esquemáticamente un proceso de planeación de recursos humanos, en esta investigación, se ha tomado como base a una empresa X, que posee la estructura y diseño organizacional adecuado para esta práctica, además de contar con la práctica de la planeación estratégica, como actividad propia de sus directivos y el interés manifestado por los mismos de desarrollar el modelo propuesto e integrarlo como responsabilidad a la dirección de los recursos humanos.

Por lo cual iniciaremos con la descripción gráfica de su estructura general utilizando un organigrama general - funcional



Antecedentes y Contexto.

En 1963 la Empresa "X" inicio sus actividades en una pequeña instalación ubicada en la Colonia Portales en la ciudad de México, D.F. En 1977 se trasladó la planta a unas instalaciones más grandes en Naucalpan, Estado de México, obedeciendo al crecimiento de las operaciones de la planta. En 1986 se trasladó la planta al Parque Industrial El Salto, Jal. debido por una parte al programa de descentralización decretado por el Gobierno Federal y nuevamente al crecimiento de las operaciones y a la estrategia comercial de la Empresa "X" para atender tanto al mercado Nacional como a los Estados Unidos, Canadá y Sudamérica, se trasladó la planta a unas instalaciones mayores dentro del mismo Parque Industrial de El Salto, Jalisco, integrándose al proceso dos nuevas líneas de producción, iniciando operaciones en el mes de julio de 1993

La Empresa "X" es subsidiaria de una empresa Internacional, que cuenta con 29 plantas distribuidas en 18 países

El área cubierta de oficinas es de 1,130 metros cuadrados, de producción es de 7,600 metros cuadrados.

Los equipos suministrados por la Empresa "X" tienen numerosas aplicaciones y son utilizados en la Industria de Generación eléctrica, Petrolera, Química, Petroquímica, Papelera, Azucarera, Alimenticia, Cervecería, Tratamientos de Agua, Minera, Servicio Municipal de Agua y procesos generales.

Objetivo General.

Mejorar día con día la fabricación, desarrollo y entrega de productos y/o servicios que satisfagan plenamente a nuestros clientes. Dirigiendo nuestros recursos y esfuerzos a crear clientes satisfechos, porque sabemos que en ellos está el futuro de nuestra organización.

Es indudable que para lograr la consecución del objetivo, la empresa debe buscar la integración de su equipo humano, buscar la productividad y eficacia con su gente ya que la posición actual de la empresa Empresa X se debe a su gente, por su entrega y dedicación.

Son los recursos humanos los protagonistas de la productividad y competitividad a través de su contribución al logro de los objetivos organizacionales

y es la planificación la responsable de la asignación de tareas en forma adecuada, a través de la creación de una estructura organizacional firme y de la claridad con que sean encomendadas las competencias y responsabilidades de cada uno de los hombres que formen parte de la empresa.

4.1. Modelo de Planeación de Recursos Humanos.

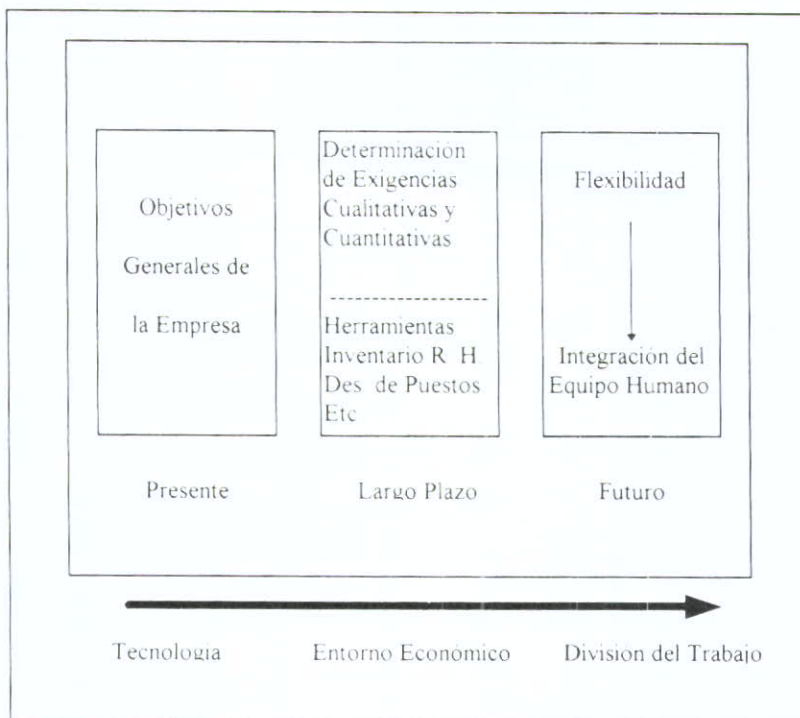
4.1.1. Justificación del modelo

La necesidad de contar con un modelo de planeación de los Recursos Humanos es para que permita a la empresa alcanzar una proyección futura del crecimiento y desarrollo de sus recursos humanos, el logro de los objetivos clave de la empresa y la integración de su gente a través de la formación de un equipo humano que permita la flexibilidad necesaria para adaptarse a las nuevas exigencias provocadas por la división del trabajo y el avance tecnológico.

4.1.2. Objetivos del Modelo de Planeación.

El objetivo propuesto pretende desarrollar los pasos, es decir la metodología y componentes, para la aplicación del modelo de Planeación de Recursos Humanos.

Modelo de Planeación de Recursos Humanos.



El modelo de Planeación de recursos humanos se inicia a partir de la Planeación estratégica, una vez que la empresa ha determinado su misión:

La misión principal de la Empresa es expandir su posición de líder mundial en lo que respecta a productos de control de flujos y sistemas que cumplan con las necesidades de sus clientes y para lo cual, día con día buscamos alcanzar nuestros siguientes propósitos:

PARA EL CLIENTE:

Ser un proveedor de alta calidad y de productos técnicamente avanzados, así como de sistemas y servicio en general.

PARA EL EMPLEADO:

Crear un clima de crecimiento continuo, de tal manera que cada uno tenga la oportunidad de desarrollarse y mejorar, así como de recibir el debido reconocimiento por el desempeño de sus funciones

PARA LA COMPAÑÍA:

Representar inmejorablemente a la compañía en cada uno de los países en los que se encuentra operando.

El que seamos parte de la empresa, nos conlleva a querer cumplir con los compromisos en un ambiente de cooperación, de respeto y lo más importante, de amistad.

Es importante considerar como primer paso del modelo los objetivos, ya que éstos determinan las necesidades en términos de requerimientos del factor humano tanto cuantitativos como cualitativos, pero es preciso tomar en cuenta tres elementos que afectan el comportamiento de los recursos humanos en el cumplimiento de los mismos: Las relaciones, la disciplina y el compromiso.

Relaciones: Las relaciones se dan por medio de la información y comunicaciones, cuya calidad determinará la efectividad de las primeras, es decir, la efectividad de las relaciones se deriva de la forma en que se den a conocer y se definan los objetivos generales de la empresa, para que lleguen a convertirse en parte de la cultura practicada por los recursos humanos de la empresa consistente en los valores que se practican como son el respeto a la dignidad humana, compromiso en

la realización de las tareas, actitudes hacia los compañeros, superiores, trabajo de armonía y cooperación y propiciar fuertes vínculos entre el personal, para que los integre el pensamiento y acción. Es un elemento de cohesión y coordinación para el logro de los objetivos organizacionales.

Disciplina: Como todo grupo humano, desde la familia hasta la más grande estructura organizacional, la disciplina que se mantenga en ella es prerequisite para establecer el orden y definición de los roles que cada individuo debe desempeñar.

La disciplina no implica al menos en este modelo, la idea de coerción o negación, sino más bien de flexibilidad de actuar dentro de determinados lineamientos que se establecen como guías al pensamiento y acción. Esta disciplina debe establecerse no por los hombres de la alta jerarquía, sino por la calidad de su liderazgo, de tal manera que es este atributo un verdadero elemento integrador para mantener un desempeño mejor y que se alcancen los resultados que se espera de cada uno de ellos.

Compromiso: Los dos elementos anteriores realmente contribuyen a integrar a todos los individuos, pero cuando además se crea un compromiso entre ellos, con la empresa y consigo mismos, entonces se genera una energía que fortalece a la

organización. El compromiso crea lealtad y un deseo vehemente de obtener logros individuales y de grupo.

Es evidente que el compromiso tiene un profundo efecto entre el personal y en la empresa como un todo, porque traduce un factor que da persistencia para cumplir los objetivos propuestos y tiene el que hacer de cultivar la autoestima. Hay que recordar que la gente que se tiene gran estima, es la gente que sabe adquirir y cumplir compromisos y la que produce los resultados esperados.

Por estas razones es necesario considerar la importancia no sólo de redactar un objetivo, que nos indique la dirección a seguir, sino trabajar para lograr la presencia de los tres elementos que mencionamos para producir los resultados esperados por esos objetivos planteados.

Si el modelo de planificación propuesto busca ante todo proporcionar flexibilidad a nuestros recursos humanos por la vía de la integración y motivación, será necesario en primer lugar, determinar las necesidades de los recursos humanos de acuerdo a los objetivos y medios de producción disponibles y para ello proponemos el uso de la herramienta que nos proporcione la información necesaria

de las características cuantitativas y cualitativas de la población de los trabajadores en nuestra empresa.

4.2. Herramientas de Planeación de Recursos Humanos.

Inventario de Recursos Humanos.

La forma presentada para el inventario de Recursos Humanos puede en un momento dado incluir otros datos, como son habilidades y capacidades no desarrolladas en el puesto actual, podrán indicar si la persona cuenta con otro conocimiento en caso de movilidad horizontal, no necesariamente en sentido ascendente.

El propósito de esta forma en el modelo de planificación propuesto es contar con un concentrado de datos de la población laboral de la empresa como punto de partida de una situación actual, hacer una proyección futura de la fuerza laboral.

Cuadro I.

INVENTARIO DE RECURSOS HUMANOS.

| Nombre del empleado | Edad | Antigüedad | Nivel de Escolaridad | No. de Puestos desempeñados Empleado | Nivel de capacitación | Candidato a promoción |
|---------------------|------|------------|----------------------|--------------------------------------|-----------------------|-----------------------|
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |

En segundo lugar, para conocer la asignación que se ha realizado del recurso humano a las diferentes tareas y poder establecer la posibilidad de movimientos internos del mismo, tanto a nivel horizontal como vertical, se utilizarán dos herramientas que son la Descripción de puestos y la evaluación del desempeño. ésta última proporcionará información concerniente al grado de contribución del personal a los objetivos de la organización, capacidad de adaptación y nivel de conocimiento y dominio de su actual tarea.

La Descripción de puestos, permite definir éstos, así como conocer las exigencias del mismo dentro de la estructura organizacional. Así mismo establecer cuál es el candidato adecuado, al que se ha de asignar la tarea y mejor respuesta pueda dar de acuerdo a su capacidad y voluntad para esa tarea que le fue asignada.

Además, las descripciones de puesto para los puestos de mando se han desarrollado para lograr los siguientes objetivos:

- * Dar a conocer al personal que ocupa los puestos de mando las expectativas que tiene la empresa de su actuación.

* Fomentar la conciencia en el personal de mando, sobre la responsabilidad que tiene de impulsar, con alta motivación en el trabajo, a la organización hacia una elevada exigencia de resultados.

* Apoyar el proceso de capacitación y desarrollo profesional del personal que ocupa puestos con jerarquía de mando.

Existen diversos modelos de descripción de puesto, a continuación se presenta el modelo que la empresa utiliza:

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

| | |
|-------------------------|----------------------------------|
| PUESTO: | Gerente de Calidad |
| REPORTA A: | Gerencia General |
| No. DE PLAZAS: | 1 |
| COLABORADORES DIRECTOS: | 1 Auxiliar Administrativo |
| | 1 Inspector de Recibo |
| | 1 Inspector de Proceso |
| | 1 Inspector de Instrumentación |
| | 1 Inspector de Ensamble y Prueba |

OBJETIVO DEL PUESTO

Determinar, desarrollar e implementar las normas de calidad para los productos terminados manufacturados de la Empresa, los insumos y los materiales en proceso. Sugerir procedimientos para mejorar la calidad de los productos. Crear y mantener entre el personal de la Empresa una conciencia de alta calidad de los productos y en los servicios que se proporcionan.

Coordinar todas las actividades inherentes de ISO 9000.

Verifica que el sistema de control de calidad sea llevado a cabo conforme a lo establecido en las áreas de producción, recibo, ensamble y prueba.

RESPONSABILIDADES PRINCIPALES:

1.- Formular los objetivos y presupuestos de su departamento de común acuerdo con la Gerencia General y supervisar su manejo.

2.- Desarrollar programas de calidad tendientes al cumplimiento de las normas y cualquier otra forma de medir los productos defectuosos; evaluar los

resultados y recomendar modificaciones en procesos, maquinaria o equipo, a fin de incrementar los niveles de calidad.

3.- Revisar, supervisar, aprobar o rechazar lotes de producción, cuando en el no se cumplan los requisitos de calidad establecidos. Proporcionar asesoría y orientación a los departamentos productivos en la aplicación de criterios y la determinación de índices de calidad.

4.- Coordinar todas las actividades inherentes al programa de ISO 9000, supervisando su desarrollo, administración, control, evaluación e implementación del sistema de Aseguramiento de Calidad.

5.- Administrar el sistema de evaluación de proveedores conjuntamente con el Gerente de materiales.

6.- Programar y desarrollar las auditorías internas de Calidad y coordinar la capacitación de los auditores internos.

7.- Asegurar que todas las no conformidades sean controladas y las acciones correctivas realizadas.

RELACIONES

a) Internas

- Operaciones
- Ventas
- Tráfico
- Compras
- Almacén
- Gerencia General

b) Externas

- Internacional
- Proveedores
- Asesores Externos

UBICACIÓN DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN

Nivel: VIII

PERFIL DEL PUESTO

a) Escolaridad

- Ingeniería Mecánica, Química y/o Industrial

b) Experiencia

- Sistemas de Aseguramiento de Calidad

- 5 años en puesto similar

- Programa ISO 9000

- Inglés

- Computación

FIRMA DEL TITULAR DEL PUESTO

FIRMA DEL GERENTE GENERAL

Como puede observarse, la forma de descripción relata de manera impersonal el contenido del puesto, incluyendo las especificaciones en él que proporcionan las calificaciones humanas deseables en el trabajo, expresadas en

términos de educación y experiencia, para que posteriormente la sección de entrenamiento habilite a su ocupante en el desempeño de la tarea, deberes y responsabilidades del puesto.

La descripción de puesto funciona también como inventario previo de datos respecto a la situación de organización, coordinación y control.

Por otra parte, una tarea que no había sido atendida dentro de la planificación de los recursos humanos y que corresponde a ésta es la capacitación, en cuanto al hecho de que la inteligencia exige una reposición permanente del conocimiento en el hombre no solo con respecto al perfeccionamiento del saber adquirido, sino en la necesidad de buscar nuevos conocimientos, nuevas actividades que el hombre pueda realizar. Además de que la capacitación juega un papel muy importante en el proceso de integración y motivación necesarios para el desarrollo de la creatividad y la innovación.

En la empresa "X" se ha desarrollado un programa de capacitación que cubra precisamente lo que se ha mencionado, buscando con ello ofrecer al personal que la integra la oportunidad de realización y desarrollo personal.

En el Cuadro No. 2 y 3 se muestra un esquema del modelo del proceso de capacitación que se sigue actualmente

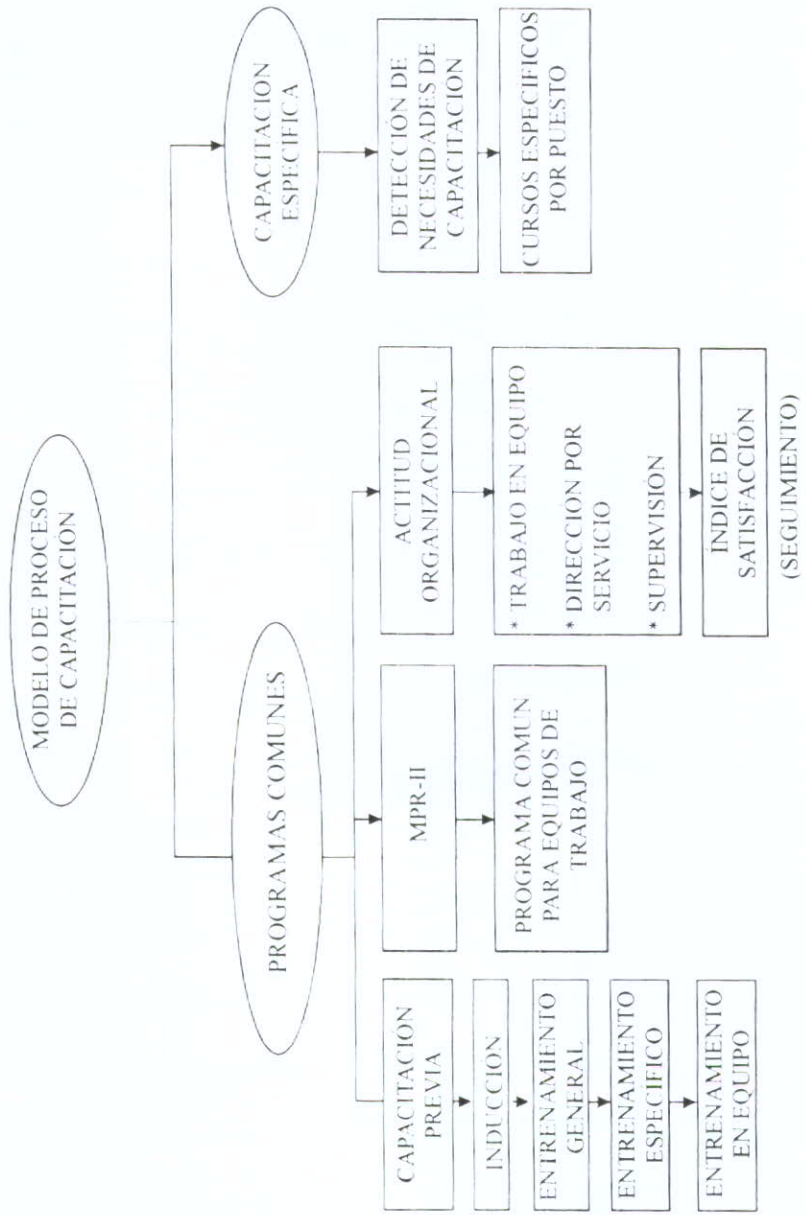
El modelo de capacitación utilizado en la Empresa, pretende cubrir las necesidades de entrenamiento para el desempeño del puesto así como las necesidades de nuevos conocimientos para el desarrollo profesional, de las personas que buscan su realización en la empresa o fuera de ella

Además el modelo en su contenido maneja dos métodos de planificación como es la inducción y la detección de necesidades, necesarios para la formación de la cultura de calidad.

Por último se presente la evaluación del desempeño que la empresa "X" tiene la característica de estar orientado a los resultados obtenidos, en la consecución de los objetivos, además se utiliza para establecer los ascensos. La Detección de los resultados obtenidos juega un papel muy importante en el desarrollo y crecimiento del personal de la empresa, tratando ante todo de que sea un medio de cubrir con los objetivos de la función de recursos humanos referentes a lograr equidad, integración, participación y rendimiento operativo o productividad.

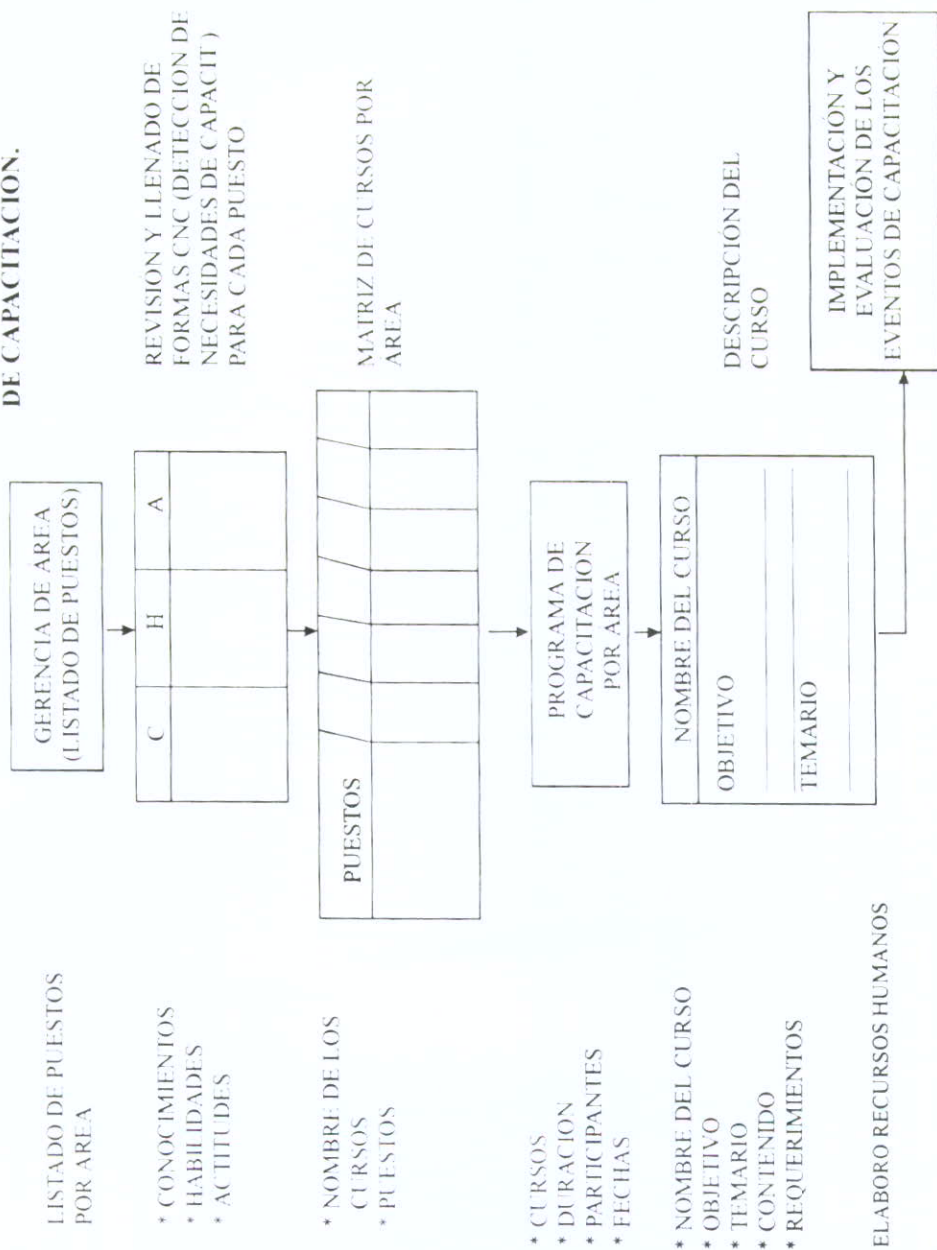
A continuación se anexa el formato de evaluación que actualmente se emplea en la empresa, pretendiendo con ello cubrir los requisitos antes mencionados en el párrafo anterior.

CUADRO No. 2



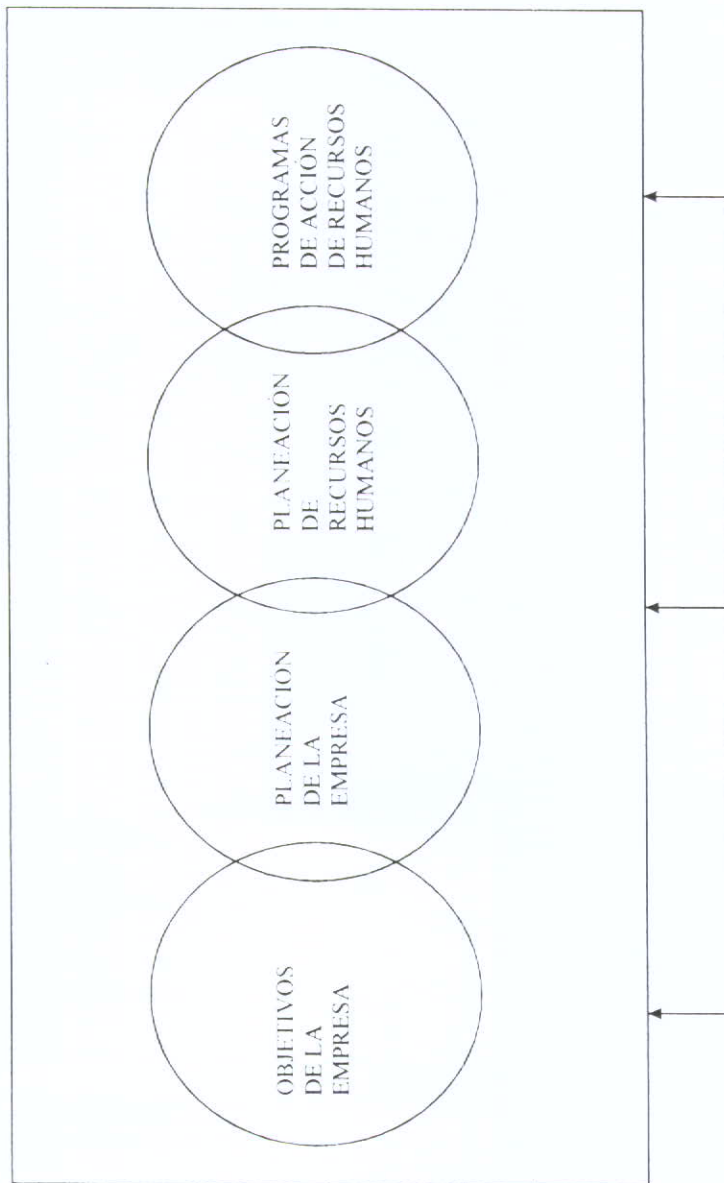
DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN.

CUADRO No. 3



CUADRO No. 4

Gráfica para ilustrar la relación de la planeación organizacional con la planeación de recursos humanos



El formato de evaluación presentado comprende la valorización de tres aspectos de gran importancia; uno es la escala para evaluar habilidades, definiendo como habilidad el conjunto de conocimientos, experiencias y capacidades requeridas para poder desempeñar adecuadamente el puesto; la segunda es una escala para evaluar la solución de problemas tomando en consideración en este factor la calidad y autonomía de pensamiento necesario en el puesto, como es analizar, evaluar, razonar y crear y la tercera se refiere a la escala para evaluar responsabilidades es decir la capacidad de responder o el ser responsable por la acción y consecuencias de esa acción.

Normalmente la evaluación del desempeño se asocia a objetivos relacionados con la justificación de salarios o mejoramiento profesional, o bien para eliminación de funcionarios malos, sin embargo por el contenido y políticas de la empresa en este caso específico, la evaluación tiene como objetivos específicos, lograr un mayor grado de integración, adaptabilidad y flexibilidad de los funcionarios no solo a su puesto sino más bien a la integración de su grupo y al desarrollo profesional según lo hemos planteado en el modelo de planeación que se ha presentado en esta investigación.

4.3. Resultados alcanzados de la práctica del modelo de Recursos humanos aplicado a la Empresa.

La utilización del inventario de recursos humanos como primera herramienta, ha permitido a la empresa conocer índices de antigüedad de su población laboral así como los niveles de escolaridad, datos que han permitido diseñar los programas de capacitación que la empresa maneja actualmente, así como el promedio de edad de esa población que influye en las prácticas de trabajo, actitudes y creencias que en un momento dado pueden ser reflejadas en el nivel de desempeño.

En la Inducción, como método de capacitación y última fase del proceso de selección y contratación, se han podido observar los siguientes resultados, mayor rapidez en la adaptación de los ocupantes de los puestos, a los puestos, a los compañeros de trabajo y a la filosofía de la empresa logrando con ello mayor identificación a los valores y prácticas de la empresa que es uno de los objetivos que propone el modelo.

Por lo que respecta a las descripciones de puestos, ha permitido la reestructuración del diseño de la organización, eliminando aquellos que no se justificaba su existencia y ha dado lugar a la creación de nuevos puestos para apoyar un programa general de la empresa de Calidad Total, y poder dar a conocer al personal que ocupa los puestos, las expectativas de las empresas con respecto a su actuación como titulares de los mismos.

Además de que permitió redefinir las políticas de reclutamiento y selección en base a los requerimientos de los mismos. Comunicando por este medio el sentido e importancia de cada tarea por realizar en la empresa. Así mismo ha permitido enfatizar sobre lo que se debe evaluar como contribución a los objetivos.

En cuanto a la evaluación del desempeño permite ubicar al perfil del evaluado no sólo como candidato a promoción sino en las necesidades específicas de capacitación que le corresponden de acuerdo a los porcentajes obtenidos.

Por último el programa de capacitación ha permitido cubrir las necesidades y demandas actuales y reales de preparación de la población general, generando con ello las oportunidades de desarrollo y crecimiento de sus recursos humanos no sólo

en el sentido profesional, sino que ha permitido cubrir necesidades de crecimiento personal, anticipando con ello la formación de actitudes y creencias del personal hacia la empresa en forma positiva y de aceptación a sus credos en la calidad y esfuerzo que la misma requiere de ellos, creando con ello un ambiente de trabajo favorable al desempeño de la tarea. Por último gracias al apoyo de las herramientas del inventario, la descripción y la detección de necesidades de capacitación se ha logrado diseñar programas apropiados a las necesidades particulares de la empresa ofreciendo los cursos que realmente se necesitan y que son aceptados por el personal.

Finalmente el modelo de planificación presentado pretende que el uso de las herramientas proporcione los datos necesarios a la empresa para que cruzando la información obtenida de las mismas permita alcanzar la formación de un equipo humano bien integrado, con la flexibilidad necesaria que esta dando respuesta a las demandas internas de la empresa como a las del entorno, además de la preparación de los distintos planes desarrollados para cada unidad departamental de la empresa, o bien para aquellas posiciones consideradas claves en la empresa.

Por último se puede agregar que aun cuando el modelo es sencillo, la clave está en la forma como se está proyectando al recurso más importante de la organización, su gente.

* Por último pensamos que los conceptos que se han manejado en el modelo como son la integración y flexibilidad que debe caracterizar a las empresas hoy en día son clave para hacer frente a los retos de nuestro tiempo, donde la sociedad es altamente competitiva.

CONCLUSIONES.

Al finalizar este trabajo de investigación hemos llegado a las siguientes conclusiones:

* Es necesario incorporar a todos los actos de nuestra vida la planeación que es lo que permitirá dar mayor velocidad a los cambios que pretendemos en los ámbitos de nuestra vida, tanto profesional, personal, familiar o social.

* Específicamente la planeación de recursos humanos es la actividad que permite a las organizaciones lograr un mayor equilibrio entre los resultados buscados y los recursos empleados, traducidos en términos de productividad.

* Otro aspecto al que nos ha llevado esta investigación es la gran responsabilidad del Lic. en Relaciones Industriales para contribuir mediante la aportación de conocimientos y técnicas que permitan a las empresas sostenerse en el mercado en el que operen así como a través de la aportación de experiencias e ideas que favorezcan su desarrollo.

* Otro aspecto es que la planeación de recursos humanos constituye uno de los instrumentos clave en la dirección de las empresas ya que es la que permite hacer una justa evaluación de la situación presente y de las situaciones futuras que deseen alcanzarse, así como contar con una base para hacer el cálculo económico para manejar criterios de más racionalidad

* El cambio de actitud que conlleva el considerar que la planeación de recursos humanos no sirve más que para determinar la cantidad de los mismos que una empresa requerirá, y la preparación a los cambios de tecnología; sino a aspectos más importantes como son la integración, la flexibilidad y el desarrollo del personal en el sentido humano y profesional, es el verdadero reto que nos plantea la planeación de recursos humanos.

* Nos ha permitido visualizar en una forma más consciente los beneficios de las actividades como la capacitación, la inducción, la contratación y selección de personal bajo criterios más significativos y de mayor trascendencia que simplemente cubrir necesidades de la empresa, sino la proyección que se obtienen cuando permite la apertura de las expectativas de los empleados y sobre todo a su desarrollo y

crecimiento, que es la verdadera trascendencia cultural de esas actividades que en ocasiones se manejan en formas más limitadas y sin proyección al futuro.

BIBLIOGRAFÍA.

ARIAS, Galicia Fernando, Administración de Recursos Humanos, México, reimp. 1994, Editorial Trillas.

Conferencias del primer Seminario de Planeación Estratégica de Recursos Humanos organizado por: Petróleos Venezuela, S.A. y Empresas Afiliadas, 1987.

CHIAVENATO Idalberto, Administración de Recursos Humanos, México, 1989, Editorial Mc Graw Hill.

GARCÍA, Echeverría Santiago, revista AEDIPE de la Asociación Española de Dirección de Personal y publicado en la revista Management en Español septiembre de 1985, planificación de personal en la empresa: contenido y organización.

HERNÁNDEZ, Sverdlik, Varela, Chruden y Sherman, Administración de Personal y desarrollo de los Recursos Humanos, México, 1986 Grupo Editorial Iberoamerica, S. A. de C.V. con permiso de South Western Publishing Co.

M. BEER, B Spector, Pr. Lawrence, D. Q Mills, R. E. Walton, Dirección de Recursos Humanos, Técnicas de Harvard Business School Editorial C.E.C.S.A. México 1989.

STEPHEN P. Robbins, Administración Teoría y Práctica, México 1994, Editorial Prentice Hall.

STRAUSS y Sayles, Personal Problemas Humanos de la Administración, México 1987, Editorial Prentice Hall

WARREN B. Brown y Denis J. Moberg Teoría de la organización y la Administración, México 1989, Editorial Limusa.

