

**BLOQUE XI RECURSOS HUMANOS Y LIDERAZGO -
DÉCIMOPRIMER TRIMESTRE**

**Administración del Capital Humano
Liderazgo Reclutamiento**

PROPÓSITO GENERAL DEL TRIMESTRE: Al finalizar el bloque o trimestre, el alumno comprenderá los procesos organizaciones implicados en la toma de decisiones, siendo ésta una de las piezas centrales en el ejercicio del liderazgo

OBJETIVO(S) ESPECÍFICOS DEL TRIMESTRE: Al finalizar el trimestre, el alumno:

- Identificará la importancia de los procesos organizacionales como un componente de la Administración Pública.
- Comprenderá la importancia de un buen liderazgo como parte del proceso de toma de decisiones, evaluación del desempeño del personal, y la conciliación de las posibles diferencias en el ámbito de la Administración Pública.

Administración del Capital Humano

Sesión 1: La complejidad de las organizaciones: un asunto a considerar en la gestión de recursos humanos

1. LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS: UN ASUNTO COMPLEJO

- 1.1. La complejidad de las organizaciones
- 1.2. Las organizaciones como sistemas
- 1.3. Las organizaciones y las personas

Sesión 2: Las organizaciones y las personas

2. PLANEACIÓN DE PERSONAL EN LAS ORGANIZACIONES

- 2.1. Las personas como componentes de las organizaciones
- 2.2. Variabilidad, motivación humana y otros factores a tener en cuenta
- 2.3. El programa de personal
- 2.4. El concepto de hombre complejo
- 2.5 Reclutamiento

Sesión 3: El programa de la administración de personal I

3. ORGANIZACIÓN DE PERSONAL O EL SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

3.1. Coordinación y dirección de personal

3.1.1. La selección de personal y entrenamiento

3.1.2. Motivación, remuneración y bienestar laboral

3.1.3. Las relaciones sindicales y la gestión participativa

Sesión 4: El programa de la administración de personal II

3.2. La evaluación del desempeño

3.2.1. La disciplina laboral

3.2.2. El manejo de reclamos

3.2.3. La auditoría de personal

3.3. Diseño y creación de nuevos cargos Liderazgo

Sesión 5: El liderazgo como habilidad directiva

4. EL LIDERAZGO COMO HABILIDAD DIRECTIVA

4.1. Clasificación de las habilidades directivas

Sesión 6: Administración, dirección y liderazgo

4.2. Componentes de la dirección 4.3. Administración y dirección

4.4. Liderazgo y administración

Sesión 7: La importancia del liderazgo en la negociación política

5. LA IMPORTANCIA DEL LIDERAZGO EN LA NEGOCIACIÓN POLÍTICA

5.1. Sobre la toma de decisiones

5.2. Administración del tiempo

Sesión 8: Liderazgo y manejo de conflictos

5.3. Trabajo en equipo y mediación en el manejo de conflictos

5.3.1. Comunicación, creatividad e inteligencia emocional

Sesión 9: Hacia una comprensión de modelos de liderazgo político o estilos de ejercer la dirección política

6. HACIA UN MARCO TEÓRICO PARA EL ESTUDIO COMPARATIVO Y EL EJERCICIO EFECTIVO DEL LIDERAZGO POLÍTICO

6.1. Teorías y modelos de liderazgo

6.2. Una taxonomía de los modelos de gerencia

6.3. Las políticas de liderazgo a finales del siglo XX

6.4. Estructuras recurrentes de la autoridad política

6.4.1. Jimmy Carter y las políticas de la disyunción

6.4.2. Ronald Reagan y las políticas de la reconstrucción

6.4.3. George H.W. Bush y las políticas de articulación

6.4.4. Bill Clinton y las políticas de la anticipación

6.4.5. Continuidad y cambio en las políticas de liderazgo

6.5. Modelos normativos de liderazgo presidencial

Sesión 10: Hacia una nueva valoración del liderazgo

7. EL LIDERAZGO COMO PERSUASIÓN

7.1. El poder como persuasión

7.2. Líderes “transformacionales”

7.3. El líder como facilitador

8. REVALUACIÓN DEL LIDERAZGO

8.1. La importancia de entender el liderazgo

8.2. Lecciones para los especialistas

BIBLIOGRAFÍA

• Cardozo, Alejandro Pablo, (Ed.), (2012). Desarrollo humano en las organizaciones. UADE. (Libro físico). Se puede hacer copias a las partes de interés.

• Chiavenato, Idalberto, (2007). Administración de recursos humanos. El capital humano en las organizaciones. McGrawHill. (Libro físico).

• D’Alessio Ipinza, Fernando A., (2010). Liderazgo y atributos gerenciales: Una visión global y estratégica. PEARSON. (Biblioteca digital Humanitas).

• Madrigal Torres, Berta E., (2009). Habilidades directivas. McGrawHill. (Biblioteca digital Humanitas).

• Méndez, José Luis, (2013). Liderazgo político. BBAP –Biblioteca Básica de Administración Pública-. (Libro físico). Bibliografía complementaria:

• Luhmann, Niklas, (2010). Organización y decisión. HERDER, UIA. Trad. Darío Rodríguez Mancilla.

- | | | |
|--------------------------|-------------------------|-----------------|
| • Administración de RH | Shermar Arthur, et. al. | Int’l. Thompson |
| • Administración de RH | Arias Galicia Fernando | Trillas |
| • Planeación y Org. Emp. | Gómez, Ceja Guillermo | McGraw Hill |

Planeación Estratégica de Programas de Recursos Humanos

FORMA DE TRABAJO DURANTE EL CUATRIMESTRE

PUNTUALIDAD: Tolerancia 10 minutos. Por Reglamento Interno, después de este lapso, **no se considerará la asistencia.**

INASISTENCIAS: **3 faltas en el trimestre es el máximo permitido para tener derecho a acreditar la asignatura y presentación de exámenes.** Las ausencias serán admitidas, siempre y cuando se amparen con soporte documental fehaciente. (Hospitalización, enfermedades graves, cirugía, fallecimiento de familiares cercanos, o inclusive razones laborales totalmente justificadas, entre otras).

COMPORTAMIENTO: Ante todo deberá existir un clima de respeto mutuo, haciendo énfasis entre los propios alumnos.

DINÁMICA DE CLASE: Se promoverá tanto la participación individual, como grupal para el desarrollo de los temas seleccionados, siendo esto esencial para la integración de la calificación final, así como los trabajos tanto de investigación, desarrollo, y exposición ante el grupo, serán considerados como parte de la evaluación final.

LOS PARÁMETROS PARA LA INTEGRACIÓN DE LA CALIFICACIÓN FINAL SON:

EXAMEN PARCIAL	40%
EXAMEN FINAL	50%
ACTIVIDADES COMPLEMENTARIAS	10%

(Participación en clase, investigación, asistencia puntual, trabajos de calidad, entre otros).

El **examen parcial** evaluará el contenido de la primera mitad del curso y el **examen final** evaluará los contenidos tanto de la segunda mitad del curso, más elementos del conocimiento adquirido durante el trimestre, incluyendo los trabajos de investigación y exposición ante el grupo. En ambos exámenes, los resultados de los mismos, serán informados personalmente, en presencia de todo el grupo, mediante la revisión de los mismos, para en su caso, aclarar dudas y retroalimentar la evaluación.

LOS SIGUIENTES TEMAS SERÁN LA GUÍA DE ESTUDIO DURANTE EL TRIMESTRE, ASÍ COMO LOS CRITERIOS DE EVALUACIÓN:

Los criterios de evaluación de los trabajos presentados serán los siguientes:

- **Formato:** El reporte presenta Portada, Índice Resumen, Introducción, Desarrollo del Trabajo, Conclusión y Referencias.
- **Resumen:** Descripción breve del contenido esencial del reporte de investigación, que incluya el problema que se investigó, el método utilizado, los resultados y las conclusiones.
- **Introducción y Cuerpo del Trabajo.** Deben presentar los planteamientos más relevantes de la literatura técnica consultada, sosteniendo el argumento principal de la investigación.

RECURSOS HUMANOS – DIRECCIÓN - LIDERAZGO

- **Discusión y Conclusiones.** Las conclusiones y aportaciones presentadas por el alumno se deben basar en la información presentada y en los resultados obtenidos y deben incluir la reflexión sobre los alcances y limitaciones del desarrollo de la investigación.
- **Fuentes de Información o Referencias.** Debe cumplir con el número de fuentes necesarias para desarrollar este trabajo. Las fuentes deben citarse en el apartado de Marco Teórico, con información actualizada y con las referencias debidamente presentadas.

Se reitera, que el máximo posible de faltas para tener derecho a examen, serán de 3. Solamente se justificarán las faltas fortuitas o por causa mayor, ya también descritas anteriormente.

Objetivos particulares del docente:

- Resolver cualquier duda de los temas expuestos en clase y cualquier otro que se pueda presentar a nivel individual.
- En cada clase se promoverá la retroalimentación de los temas vistos en clase y se ejemplificarán los conceptos puntuales, inclusive asociándolos con otras materias y al mismo tiempo se promoverá la adquisición de nuevos conocimientos.
- Nos apegaremos al programa y en la medida de lo posible abarcaremos temas de diferentes ramas del Derecho, así como, contables, utilizadas específicamente por Directores de Recursos Humanos y por Financieros, enfocadas a la parte laboral, fiscal y financiera de las empresas.
- La forma de trabajo será por exposición de clase y resolución de casos prácticos y análisis de los temas más complejos de la asignatura, además de entrega y discusión de los temas asignados a los alumnos y por su participación activa, inclusive de situaciones laborales específicas que se les estén presentando en la vida profesional. Se utilizará su experiencia profesional para la asignación de los trabajos de investigación y presentación grupal.

Objetivos particulares y de grupo:

- Cualquier duda o aclaración de los alumnos será atendida de inmediato.
- Como responsabilidad de los alumnos se solicita puntualidad perfecta, es decir, llegar a tiempo y no faltar a nuestra reunión, excepto por casos fortuitos o de causa mayor documentados, considerando que los contratiempos de trabajo no son excusa para no cumplir con la puntualidad perfecta y por supuesto un comportamiento adecuado en clase.
- No debiera existir excusa para no conocer los temas vistos en clase y todos aquellos adquiridos en la licenciatura, en cuyo caso si fuese necesario se reforzarían los temas donde observara cierta debilidad en conocimientos.

Lo que usted va a conocer es vital tanto para su buen desempeño empresarial en un negocio en marcha; podrá además evitar una quiebra empresarial, a través de un buen liderazgo bien si usted va iniciar su negocio, los conocimientos que usted adquirirá serán vitales para alcanzar con éxito sus objetivos personales y profesionales.

Antes que cualquier otro tema a tratar en el área de Recursos Humanos (RH), uno de los más importantes es la planeación ya que sin ésta resultaría inútil tratar otros temas sobre una Dirección mal enfocada. Por ello dedicaré esta sesión al tema mencionado.

Administración del Capital Humano

Sesión 1: La complejidad de las organizaciones: un asunto a considerar en la gestión de recursos humanos

1. LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS: UN ASUNTO COMPLEJO

1.1. La complejidad de las organizaciones

1.2. Las organizaciones como sistemas

1.3. Las organizaciones y las personas

Sesión 2: Las organizaciones y las personas

2. PLANEACIÓN DE PERSONAL EN LAS ORGANIZACIONES

2.1. Las personas como componentes de las organizaciones

2.2. Variabilidad, motivación humana y otros factores a tener en cuenta

2.3. El programa de personal

2.4. El concepto de hombre complejo

2.5 Reclutamiento

LA ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN

“La estructura organizativa es una red de relaciones existentes entre los componentes de la empresa, que permite coordinar e integrar las diversas tareas que se ejecutan para hacer posible el logro de los objetivos”. Mintzberg.

Debemos tener siempre presente en toda organización coexisten:

- Una estructura formal y
- Otra informal.

La **Estructura Formal** es aquella que es planificada por la propia organización, que formularía de relaciones entre componentes actividades para alcanzar los objetivos. En tanto que la estructura informal es aquella que no está por escrito, la que no está planificada y aquella que surge en forma espontánea.

Entre las **características** de la estructura organizativa cabe destacar:

- **Especialización:** Es la División del Trabajo en tareas más simples agrupando las en unidades organizativas.
- **Coordinación:** La misma tiene por objeto hacer que las unidades organizativas se conecten entre sí para conseguir un sistema eficiente que persiga los objetivos de la empresa.
- **Formalización:** Es el grado de normalización o estandarización de las actividades. Manuales, normas, reglas y procedimientos.

Al momento de **diseñar la estructura** de la empresa, los factores más importantes a considerar son:

- El tamaño de la empresa.
- La tecnología utilizada, y
- El entorno.

La estructura organizativa de una empresa está constituida por unos puestos de trabajo y un sistema formal de relaciones de trabajo, a través de las cuales se separan, pero también se integran las diferentes tareas y actividades desarrolladas.

La estructura organizativa permite:

- a) Asignar personas y recursos a las tareas utilizando las capacidades en forma óptima.**
- b) Clarificar responsabilidades y hacer saber a cada persona lo que se espera de ella.**
- c) Diseñar procedimientos para recoger y acordó informaciones que pueden servir de ayuda a la dirección para resolver problemas y tomar decisiones.**

Algunos de los problemas más comunes en el análisis de las estructuras organizativas son:

- Falta de claridad en las expectativas.**
- Ausencia de definición de las tareas del puesto.**
- Sin definición de líneas de responsabilidad.**
- Falta de comunicación.**
- Carencia de coordinación funcional.**
- Exceso de normas burocráticas.**
- Ignorar a la creatividad de los empleados.**
- Rigidez, falta de flexibilidad.**

Algunos principios prácticos de la organización

1. Cada trabajador debe saber quién es su jefe.
2. Todos los componentes de la empresa deben saber de quién depende y quienes dependen de él.
3. Deben existir líneas claras de autoridad desde el nivel más alto al más bajo de la organización.
4. Cuando se deleguen la tarea, esta debe llevar inherentemente la autoridad correspondiente.
5. La autoridad debe delegarse lo máximo posible.
6. La responsabilidad nunca debe ser delegada.
7. El número de niveles jerárquicos debe ser el mínimo. Debe aceptarse el organigrama. En otras palabras deben ser estructuras planas y lo más sencillas posibles.
8. Los puestos de trabajo deben estar saturados.
9. Las funciones, responsabilidades y autoridad de cada puesto deben establecerse por escrito mediante un manual de funciones.
10. Las funciones de línea de ventas separadas de las funciones de estas.
11. La estructura organizativa debe ser flexible para adaptarse a las circunstancias.

En este sentido, el puesto de trabajo debe configurarse con un enfoque estratégico, es decir, se ubica en estructura como consecuencia de la Estrategia General definida por la dirección para alcanzar las metas y objetivos fundamentales que permitan la supervivencia y desarrollo de la organización en su entorno.

El **Análisis de Puestos** de trabajo es una exploración sistemática de las actividades existentes en un puesto oposición. Dentro de este análisis puede distinguirse tres aspectos, para los que se utilizan técnicas diferentes:

Descripción de puestos de trabajo (DPT). Define el contenido del puesto, es decir, son aquellas actividades que su ocupante desempeño. Incluye funciones básicas, tareas específicas que tales funciones incluyen, relaciones del puesto con otros puestos o departamentos, situación oposición dentro del organigrama.

Valoración del puesto de trabajo (VPT). Establece la importancia relativa del puesto de trabajo en el ámbito de la organización. Permite comparar internamente diversos puestos y puede servir de base en el tabulador de sueldos de la empresa. También es útil en la percepción del desarrollo de carreras profesionales y en la política de motivación.

Especificación del puesto de trabajo (EPT). Establece los requisitos que deben poseer se para desempeñar las funciones del puesto.

Puede servir de base para otras actividades de gestión en el área de recursos humanos como son selección, asignación de puestos, formación o promoción.

La información que se obtiene al realizar un análisis de puestos de trabajo posee entre otras aplicaciones las de formular implementar las políticas de:

- Reclutamiento y selección de personal.
- Incorporación del nuevo personal.
- Promoción.
- Evaluación de desempeño.
- Motivación.
- Retribución.

El **inventario de puestos de trabajo** es una lista o catálogo de puestos de la estructura, donde se puede incluir:

- La identificación con nombre del puesto.
- La misión del puesto.
- Los objetivos generales.
- Las funciones.
- La dependencia jerárquica.
- Las relaciones de trabajo.
- Los requisitos básicos para su desempeño.
- La supervisión.
- Las sustituciones o reemplazos.
- Las relaciones.
- Las observaciones.

Analice la estructura de su organización:

1. **¿Cuál es el grado de especialización, coordinación y formalización de su organización?**
2. **¿Cuál es la estructura formal de su organización? Observe la descripción de puestos de trabajo DPT, la valoración del puesto de trabajo VPT y la especificación del puesto de trabajo EPT.**

3. **¿Cuál es la estructura informal de su organización? Consulte con el departamento de personal de la empresa y observe su conducta en las relaciones entre ellos.**
4. **Considerando el tamaño, la tecnología y el entorno de su organización, ¿Qué aspectos de la estructura pueden ser mejorados?**

Crear la misión de la organización en equipo

Muchas organizaciones jamás se preguntan: ¿Para qué estamos aquí? o ¿Por qué trabajamos juntos?

Toda la gente da por supuesto que es algo obvio.

Otras empresas si se preguntan en forma sistemática estas cosas, pero desafortunadamente carecen de procedimientos metodológicos para trabajar sobre este tema.

El personal que integra una organización es de procedencia profesional muy variada, y por supuesto, tiene puntos de vista muy distintos que pueden llegar a originar serios desacuerdos.

Un ejemplo clásico es aquel que es responsable de personal y todos los problemas los ve como un problema humano y el responsable de finanzas todos los problemas son problema de números; sin embargo ambos puntos de vista son importantes para construir una política de sueldos y salarios y una planificación del trabajo.

Sin una comprensión compartida de la tarea básica o de la misión empresarial, se gasta una considerable cantidad de energía, y algunos problemas de la organización, como por ejemplo, una discusión entre el responsable de recursos humanos y el de finanzas. Consideran que no pueden hacer ningún trabajo juntos por el conflicto de personalidades. Sin embargo, frecuentemente no se trata en absoluto de cuestiones personales, sino que son la consecuencia de conflictos no resueltos en la misma empresa debería haberlos solucionados, como lo es la definición de la misión empresarial.

Para que no se gaste energía inútilmente sobre qué cosas hacer aquí y allá, es necesario llegar a un consenso sobre la misión de la organización. Es entonces cuando la organización está en condiciones de invertir adecuadamente su energía desarrollando las habilidades y el conocimiento necesario para realizar mejor su tarea.

Definición de la misión de la organización.

Esta tarea primaria consiste en hacer una descripción general de lo que la organización tiene que ser. Puede tratarse de lo que le gustaría ser o bien de un enunciado que describa lo que realmente se hace.

La misión se asemeja más a los objetivos deseados que la descripción de los rendimientos a detalle. Así, la misión de la organización es la razón de ser de la empresa, cuya satisfacción requiere logro de varios objetivos específicos de rendimiento.

Toda misión por lo general tiene dos clases de componentes:

- **El Mandato de la organización.** Existen algunas tareas o grupos de tareas cuya realización requiere esfuerzos coordinados o de trabajo en equipo de todos los integrantes del equipo. Por lo general esta tarea o tareas, son las que constituyen la base de la misión: el mandato de la organización. En la misión de la organización por lo general se incluye el concepto de rentabilidad.
- **La interpretación personal.** Además del mandato formal de la organización, la misión puede tener otros componentes que representen la interpretación individual de cada uno de los miembros de la empresa con respecto a lo que la organización debe tratar de conseguir.

Se puede decir, por ejemplo “...producir mercancías de calidad o servicios de calidad, con un mínimo de contaminación”, etc. o también puede consistir en nuevos objetivos o ideas que enriquezcan la Misión como por ejemplo crear un clima agradable de trabajo, mantener la moral alta, etc. Todas estas interpretaciones individuales a la Misión sirven para personalizar los objetivos de la organización y para conseguir que sus miembros se comprometan más a la realización de dicha misión. Además pueden hacer que la tarea en equipo resulte más comprometida y estimulante.

Debido a que las interpretaciones personales de la Misión proporcionan efectos positivos traducidos en un mayor potencial de motivación, deben ser incluidos en el enunciado de la misión y tratadas como partes importantes de los objetivos generales de la organización.

Pasos para la definición de la misión:

1. **Preparación individual.** Antes de elaborar un enunciado de la misión compartido por todos, cada una de las personas que integran la organización o el equipo necesitan definir cuál es su punto de vista personal al respecto. Esta preparación se puede hacer en forma individual.

2. **Compartir los enunciados individuales de la misión.** En este paso, cada miembro del equipo presentí expone su propio punto de vista sobre la misión. Los otros miembros pueden hacer preguntas y pedir aclaraciones. No obstante durante esta fase inicial de comunicación, nadie debe evaluar, criticar o mostrar desacuerdo con respecto a ninguno de los enunciados individuales.
3. **Crear el enunciado de equipo sobre la misión.** En este punto se llega a un acuerdo colectivo sobre el enunciado o lista de enunciados que definen a la misión de la organización. El objetivo general consiste en crear un enunciado en forma colectiva. Se trata de que todos estén de acuerdo y se toman las decisiones en consenso. Este paso puede implicar una cierta inversión de tiempo pero se compensa con creces, ya que la discusión hace que se tengan en cuenta todos los puntos de vista, reflejando los desacuerdos reales y desacuerdos potenciales. Todo esto lleva mayor involucramiento de los miembros del equipo en la misión.
4. **Identificar los conflictos potenciales en los enunciados de la Misión.** Este paso sirve para identificar los conflictos existentes en el enunciado de la misión para después empezar a pensar cómo manejar conscientemente estos conflictos. Al ser conscientes de cuáles son las raíces de los conflictos, resulta más sencillo afrontarlos y resolver los cuando aparezcan realmente.
5. **Redacción definitiva de la misión y acciones para su publicación y difusión.** Una vez concretada la misión, es aconsejable que se revise con un corrector de estilo, con el fin de que se perfile con exactitud el sentido de cada frase establecida. Después de esto se podrá promover la misión en toda la organización a través de varios sistemas:

- ✓ Por comunicado.
- ✓ Por sesión de trabajo, en donde se permite la opinión del personal.
- ✓ Reunión con todo el personal en la que se les explique detalladamente la misión.
- ✓ Utilizando la técnica de cascada de los directivos a los mandos y de éstos a los empleados.
- ✓ Combinando los métodos anteriores.

Conclusiones.

Llevando a cabo todo lo mencionado anteriormente, el equipo de trabajo habrá conseguido algo muy importante que es tener la seguridad de que todos se encuentran incluidos en el mismo.

Antes de seguir avanzando y después de haber generado el enunciado de la misión y de haber colaborado en ello, toda la organización tendrá un sentido muy definido de su propia identidad.

Obviamente esto es sólo el principio. Ahora vendrá la difícil tarea de revisar la definición de los objetivos específicos y operacionales sobre los rendimientos que se necesitan para poder cumplir con la misión.

Planeación de los Recursos Humanos

Objetivos del aprendizaje:

Al terminar este tema usted deberá ser capaz de:

- Analizar la importancia de la planeación de los Recursos Humanos en las organizaciones y describir las relaciones vitales entre la planeación estratégica y la planeación de Recursos Humanos.
- Describir la manera en que los gerentes pronostican la demanda y analizan la oferta de empleados para la organización.
- Enumerar cuatro técnicas de pronóstico que se aplican en la planeación de recursos humanos.
- Definir los términos de inventario de habilidades, planeación de la sucesión y tabla de reemplazos.
- Detallar la utilidad que tiene para la organización un sistema computarizado de planeación de recursos humanos.

Dentro de los retos profesionales que se nos presentan en la vida cotidiana, existen algunos referentes a la posibilidad de perder un importante negocio empresarial, principalmente debido a que no ha existido capacitación al personal para cumplir con las especificaciones que nos exigen los clientes.

Partiendo de la base de que existen empleados con calificaciones técnicas adecuadas y que cumplen con las metas de igualdad de oportunidades de empleo, no existen registros que puedan ser consultados de inmediato para poder conocer con qué personal idóneo que para esa tarea específica cuenta la organización. Algunas personas conocen que existen sistemas de cómputo que pueden auxiliar en este tipo de decisiones, sin embargo se piensa es sólo son muy complicados y muy costosos.

Entre más aumenta la complejidad de los negocios, este tipo de situaciones por resolver, se vuelven más comunes.

En actualidad, el éxito en los negocios depende de la capacidad de reacción rápida a las oportunidades que se presenta. Por consiguiente, las organizaciones deben tener un acceso rápido preciso con información sobre la oferta y demanda de los recursos humanos y estar preparadas para enfrentar cualquier exceso o escasez de trabajadores. Pronosticar las decisiones futuras de recursos humanos y aprovechar bien los recursos actuales serán los temas básicos que abordaremos.

La planeación de recursos humanos es al mismo tiempo un proceso y un conjunto de planes. Se refiere básicamente a cómo evalúan las organizaciones la demanda y la oferta futuras de recursos humanos. Además, un buen plan de recursos humanos incluye también mecanismos para salvar las brechas que se presenten entre la oferta y demanda.

Por lo tanto, la planeación de recursos humanos determina cuántos y cuáles empleados hay que reclutar o bien despedir de la organización.

RECURSOS HUMANOS – DIRECCIÓN - LIDERAZGO

Como se puede entender, este proceso es de naturaleza dinámica y muchas veces requiere ajustes periódicos conforme van cambiando las condiciones del mercado.

Uno de los factores más importantes son las metas de los intereses que gobiernan a la organización.

Si la planeación y el aprovechamiento de los recursos humanos no son una meta significativa de la organización, la planeación del empleo no se hace formalmente o se hace con negligencia. Si dentro de las metas de la dirección general se incluye un crecimiento estable, la planeación del empleo será menos importante que si las metas fueron de expansión acelerada, diversificación y otros factores que repercuten en las decisiones futuras de los empleados.

Deben considerarse aspectos tales como explosión demográfica, proyecciones de índices de crecimiento nacional, políticas gubernamentales, aspecto muy importante para la planeación. Las exigencias de igualdad de oportunidad de empleo y ascenso exigen más planeación del área de recursos humanos para mujeres y otros empleados de grupos minoritarios y categorías especiales.

Otro factor no menos importante, es la edad para el retiro obligatorio, exhortaciones del gobierno para contratar a discapacitados y personas de la tercera edad. Es posible que la empresa no necesite planear con demasiada antelación lo referente a puestos no calificados ya que por lo general abunda la oferta de trabajadores listos para ocuparlos. Por otra parte, existen puestos que precisan habilidades de alto grado y requerirán actividades de planeación proyectadas a uno o dos años.

El caso de contratación de ejecutivos de alto nivel, el proceso de planeación podría tener que anticipar las decisiones de la empresa 10 años o más.

Modelos de diagnóstico para la Administración de Recursos Humanos

Los factores del modelo de diagnóstico son cruciales para la planeación; uno de los más importantes son las metas de los intereses que gobiernan a la organización. Si la planeación y el aprovechamiento de los recursos humanos no son una meta significativa, obviamente existirá negligencia de una gran lesión a los intereses económicos y sociales de la organización.

El proceso de planeación de recursos humanos

Esta planeación va de la mano con la planeación estratégica de la empresa. La planeación estratégica en este sentido, se refiere a la decisión de la empresa respecto a qué quiere lograr, o sea la misión empresarial y por supuesto, cómo quiere lograrlo. Aún cuando la planeación de recursos humanos es importante para trazar un plan estratégico, es aún más importante echar a andar el plan.

Así, cuando se tiene la estrategia, la administración de recursos humanos debe cumplir con su parte para asegurar el éxito de la planeación estratégica global y de esta manera ayudar alcanzar los objetivos de la organización.

Planeación Estratégica

La administración estratégica de recursos humanos es el reconocimiento de que las políticas y prácticas de dicha dirección o vicepresidencia tienen relaciones vitales con estrategia general de la entidad.

Una premisa central de la perspectiva estratégica de los recursos humanos es que estas políticas tienen efectos directos en la rentabilidad de una empresa.

En este tenor de ideas recursos humanos tienen que acomodarse estratégicamente en la misión de la organización. Por ejemplo, si una organización tiene un ambiente estable cuya meta es mantener tasas constantes de crecimiento, necesitaría una perspectiva de reclutamiento y selección totalmente diferente al de una empresa que tiene la meta de expansión acelerada en mercados desconocidos.

Toda buena planeación de recursos humanos tiene cuando menos cuatro fases o etapas:

1. Análisis de la situación o reconocimiento del ambiente.
2. Pronóstico de la demanda de recursos humanos.
3. Análisis de la oferta de recursos humanos.
4. Preparación de planes de acción.

El **análisis de la situación o reconocimiento del ambiente** como primera etapa de la planeación de recursos humanos es el punto en el que interactúan por primera vez la administración de recursos humanos y la planeación estratégica.

El plan estratégico debe adaptarse a las circunstancias y es precisamente la administración de recursos humanos unos mecanismos principales de los que se vale la organización durante el proceso de adaptación.

Por ejemplo, los acelerados cambios tecnológicos de del entorno internacional, puedan obligar a la empresa a localizar y contratar rápidamente empleados con nuevas capacidades que antes no necesitaba la organización. Sin un buen plan de recursos humanos que respalde las funciones de reclutamiento y selección, sería imposible moverse con la velocidad suficiente para conservar la competitividad.

Ahora más que nunca existen las alianzas estratégicas, fusiones, escisiones y otras formas de corporativismo. Todos los problemas relacionados con ambientes inestables, son aún mayores que los que existían antes, por lo que el día de hoy el éxito depende de la capacidad de saber escudriñar al mundo. De hecho se considera que reconocimiento del mundo es una de las competencias estratégicas del director moderno.

Pronóstico de la demanda de empleados.

Esta segunda fase o etapa se refiere a un proceso atinado de planeación de recursos humanos y consiste en hacer una estimación no sólo de cuántos empleados necesita la empresa, sino también de que clase. Este pronóstico genera estimaciones o cálculos de los requisitos de personal de la organización. Es evidente que se necesitan herramientas cuantitativas para ayudar al pronóstico, pero en gran medida es cuestión de experiencia y de buen juicio. Muchos de los que saben planear los recursos humanos confían en sus corazonadas sobre las condiciones futuras como por ejemplo la planeación de una empresa de nivel internacional llamada Unilever, que atribuye buena parte de su éxito mundial.

Está por demás decir que la demanda empleados estamos relacionada con la dirección estratégica que ha elegido la organización.

¿Estamos en situación de crecimiento?

¿Estamos en una etapa de reingeniería, donde tendremos que reducir nuestro *Head Count* en un futuro cercano?

Es por demás evidente que tratar de calcular cuántos y cuáles trabajadores se necesitarán en el futuro, es sin duda una tarea extremadamente difícil, en especial para aquellas organizaciones que funcionan ambientes inestables, como podría ser informática. A pesar de esto, las empresas cuentan con varias técnicas para reducir la incertidumbre, a saber: estimaciones de expertos, proyecciones de tendencias, modelos estadísticos y pronóstico de la demanda, en tanto que la última pronostica en sentido ascendente. Es de suma importancia comprender y casi todas actividades de planeación de las organizaciones actuales requieren de una colaboración estrecha entre recursos humanos, finanzas, operaciones, marketing, logística, dirección general.

Una de las claves más importantes para una buena planeación, es compartir de manera honesta y fidedigna toda la información, y si por y por lo tanto, involucra a toda empresa.

Si no se desea utilizar en exceso las herramientas matemáticas, el pronosticar el empleo puede llevarse a cabo a través de varios expertos quienes harán las

estimaciones de la demanda de recursos humanos basados en su experiencia, conjeturas, intuición y evaluaciones subjetivas de los indicadores económicos.

Todas aquellas preocupaciones por la capacidad de un solo individuo para poder proporcionar estimaciones precisas en materias tan complicadas como la que nos ocupa, dieron surgimiento a la Técnica de Delphi, desarrollada por Rand Corporation y que consiste en generar estimaciones de varios expertos de manera interactiva, es decir, cada individuo hace una revisión de cada elemento a partir de su conocimiento de las estimaciones de los demás.

Otro de los métodos utilizados de pronóstico en grupo es la Técnica del Grupo Nominal TGN. Después de que los individuos hacen sus estimaciones, se realizan sesiones de “lluvia de ideas” con la esperanza de llegar a una decisión común que resulte mejor que todas las decisiones individuales. La TGN es una buena herramienta de pronóstico en ambientes y problemas más complicados de lo que un individuo por sí mismo puede manejar.

Esta técnica también sirve para compensar el dominio de un solo individuo en la toma de decisiones en grupo, pues se crea una situación en la que todos tienen las mismas oportunidades de manifestar sus opiniones, evitado si los individualismos y autocracias.

Proyección de Tendencias

La segunda técnica es una técnica del tipo descendente, donde se hace el pronóstico considerando la relación anterior entre un factor relacionado con el empleo y el empleo en sí mismo. Por ejemplo, en varias empresas, los niveles de ventas se relacionan con las necesidades de los empleados. El responsable de la planeación elabora una tabla o gráfica en la que muestra las relaciones históricas entre las ventas y el empleo.

Elaboración de Modelos y Técnicas de Pronóstico Múltiple

Este tercer método, o técnica, también es de tipo descendente y consiste en anticipar la demanda aplicando las técnicas de pronóstico y elaboración de modelos más sofisticados. Las proyecciones de tendencias relacionan con el empleo una sola variable, como por ejemplo, ventas. Los métodos más avanzados lo relacionan con muchos factores, no sólo uno, como lo es ventas, PIB, Ingreso Per Cápita, modelos matemáticos, modelos de simulación como el de Markov, así como esquemas analíticos como lo es el análisis de regresión.

El análisis en cadena de Markov que consiste establecer una matriz para indicar la probabilidad de que un empleado pase de un puesto a otro o bien que renuncie. Este análisis comienza con un examen de los niveles de dotación de personal entre dos períodos. Supongamos que en una empresa los empleados salen de una división transferidos a otra división. Los especialistas Recursos Humanos podrían calcular las probabilidades de transición entre las dos o tres divisiones o bien sucursales, considerando que alguna división no transfiriera a otra división a dicho personal, sino que los retuviera por cualquier motivo.

En este sentido, por lo general se establecen porcentajes de probabilidad, o sea la aplicación de Estadística Inferencial. El Análisis de Regresión Lineal, es un procedimiento matemático para pronosticar una variable dependiente conociendo otras variables, como son las independientes. Cuando sólo se estudia una sola variable dependiente y una independiente, el método es una Regresión Lineal Simple. Sin embargo, cuando se consideran más variables independientes, la técnica se denomina Regresión Múltiple.

Por lo general casi todas las aplicaciones de Regresión Múltiple se utilizan para pronosticar a partir de dos o más variables independientes. En la medida en que se aumenta la velocidad y capacidad del procesamiento de cómputo, se torna prácticamente en ilimitado, esto debido al gran número de variables que se toman en consideración para pronosticar un resultado pertinente.

De esta manera, el especialista en la planeación de recursos humanos puede determinar de manera rápida y fácil la relación entre muchos factores de pronóstico y la variable dependiente con cualquiera de los *softwares*, existentes en el mercado informático.

Pronóstico de la demanda por unidad.

El pronóstico por unidad, mismo que se puede referir a un departamento, al equipo de un proyecto o bien cualquier otro grupo de empleados, es un método ascendente para anticipar la demanda. En la matriz se suman los pronósticos de las unidades y el resultado se convierte en el pronóstico del empleo.

El gerente de cada unidad analiza una por una las necesidades actuales y futuras de cada persona y cada puesto. Ya que se analizan los requisitos actuales y próximos de los puestos en cuestión, junto con las capacidades de los ocupantes, este método se enfoca en la calidad de los trabajadores.

En aquellas organizaciones de gran tamaño, un ejecutivo de recursos humanos de oficina matriz, por lo general está a cargo de pronóstico la demanda del empleo, debe perfeccionar las estimaciones verificando con los gerentes de operación. Si cada una de las unidades anticipan sus propias necesidades, el ejecutivo de recursos humanos sumará sus propias estimaciones para obtener pronóstico.

¿Qué sucede cuando al aplicar los pronósticos de métodos ascendentes y descendentes, se contraponen?

Seguramente el gerente responsable conciliará ambos resultados ya sea que los promedie o bien que analice detalladamente las variaciones. La técnica Delphi sirve precisamente para este propósito.

RECURSOS HUMANOS – DIRECCIÓN - LIDERAZGO

La técnica de grupo nominal también es útil para resolver discrepancias entre las opiniones de varios expertos. De tal manera que se aplican conjuntamente varias de estas técnicas al llegar un solo pronóstico del empleo. Es indispensable puntualizar que para la planeación de recursos humanos exige la cooperación de muchas personas de la organización.

El plan estratégico debe comunicarse a los directamente encargados de operación y a todos aquellos profesionales de recursos humanos, quienes deben entregar a la dirección información sobre sus necesidades de recursos humanos, ya esta información se le agregara información adicional de recursos humanos para preparar las estrategias. Así es que la función de planeación de recursos humanos es crucial para hacer funcionar la estrategia en toda la organización.

Análisis de la oferta actual de los empleados.

Ésta es la tercera fase de planeación de recursos humanos enfocada a responder pregunta **¿Con cuántos y qué tipo de empleados se cuenta en este momento en términos de las destrezas y capacitación necesarios para el futuro?**

Es evidente que esta fase de la relación va mucho más allá que obtener un inventario de *Head Count*.

¿Qué es el inventario de habilidades?

Es la principal herramienta para evaluar la oferta actual de empleados. En algunas organizaciones también existen inventario independiente para directivos, gerentes, *inventario administrativo*. Ambos inventarios cumplen con la misma finalidad: detectar que destrezas, habilidades, experiencias y capacitación tienen los empleados actuales. Al tener un registro de lo anterior, la organización puede determinar rápidamente si tiene una habilidad particular cuando la necesite.

Los inventarios de habilidades también son útiles para la planeación de carrera, desarrollo de gerentes de actividades afines.

Un inventario de habilidades en su forma más simple es **una lista de nombres, características y habilidades de cada una las personas que trabajan en la organización**. Es una manera eficiente el disponer de esta información y tenerla a la mano para cuando se le necesite.

En las organizaciones pequeñas es relativamente fácil conocer cuántos empleados hay, qué hacen y qué saben hacer.

En empresas tales como Procter & Gamble o IBM debe saber cuántos empleados de tiempo completo y *Part Time* trabajan para ellas, donde están ubicados, qué capacidades se requieren que tengan los candidatos a empleados para remplazar a los que renuncien, se retiren o se les despida, y qué destrezas deben adquirir los empleados actuales para asumir las nuevas funciones o bien más carga de trabajo.

La complejidad de los inventarios de destrezas es variable. Algunos son tan simples como el hecho de llevar una tarjeta de control, pero otros deben ser controlados a través de bases de datos informáticos costosos y complicados.

Contenido del inventario de habilidades

Consta la decisión de preparar un inventario de habilidades, el responsable de recursos humanos debe determinar que información contendrá el sistema.

La lista de datos que se pueden codificar los inventarios es prácticamente interminable y deberá adaptarse a las necesidades de cada organización. Sin embargo, los elementos más comunes son el nombre, clave del empleado, localización actual, fecha de nacimiento, clasificación del puesto, habilidades y conocimientos, escolaridad, especialidad, cursos de capacitación, conocimiento de otros idiomas, publicaciones, licencias, patentes, pasatiempos, evaluaciones de sus supervisores en cuanto a su capacidad y nivel salarial.

Otros elementos que a veces se omiten pero que van ganando más importancia son los relacionados con las metas y objetivos profesionales expresados por el propio empleado, incluyendo su lugar preferido de residencia y fecha prevista de jubilación.

Debe entenderse que el inventario de habilidades es mucho más que una simple lista de capacidades actuales de los empleados.

Por ejemplo, IBM tuvo aproximadamente 16,000 trabajadores con un inventario de habilidades y un catálogo de 94 clasificaciones de puestos en 13 grados laborales. Este tipo de control o bien inventario de habilidades, puede responder a preguntas complejas tales como:

- ¿Los trabajadores tienen habilidades necesarias para desarrollar y generar productos nuevos e innovadores?
- ¿Qué habilidades tiene que dominar alguien antes de que sea contratado?
- ¿Qué habilidades aprenderá después de haber sido contratado?
- ¿Qué habilidades necesita un empleado para ascender a cierto puesto?
- ¿Quién puede fungir como supervisor de otros trabajadores?
- ¿Qué tan eficaces son las personas señaladas para ser supervisores?

Mantenimiento del inventario de habilidades.

Quizá diseñar el sistema es la parte más difícil de la preparación del inventario de habilidades, pero tampoco deja de ser importante la planeación para recolección, mantenimiento, manejo y actualización de los datos.

Los dos métodos principales para reunir datos son:

- a) La entrevista y
- b) Cuestionario.

En este sentido, cuando hay muchos empleados, el cuestionario es más rápido y barato, pero se presta a inexactitudes debido a que la gente no dedica mucho tiempo a un cuestionario. Los expertos afirman que un entrevistador calificado puede elaborar los informes de manera mucho más rápida y precisa, por lo que a largo plazo compensa con creces lo que se invierte económicamente en un entrevistador.

De la misma forma, debe planearse un procedimiento para mantener actualizados los archivos manuales o electrónicos. En algunas organizaciones es suficiente una actualización anual, en otras, debido a la rotación de personal son necesarias actualizaciones más cortas, digamos, diarias, semanales o mensuales.

Por lo general la información se almacena electrónicamente siempre es recomendable manejar un *back-up*.

Los inventarios de habilidades sólo son útiles si la administración aprovecha los datos para tomar decisiones significativas. Existen ocasiones en donde se abusa del sistema, como por ejemplo:

- ✦ Hacer indagaciones con la única justificación de una curiosidad personal.
- ✦ Hacer peticiones de búsqueda que no se respalden en las solicitudes de buena fe presupuestada.
- ✦ Especificar demasiadas características para la búsqueda de un empleado, de tal manera que nadie las cubra.

Decisiones de acción en la planeación de recursos humanos

Una vez que el sistema y analizado la oferta y la demanda de trabajadores futuros, se comparan los dos pronósticos para decidir si hay que emprender alguna medida. Si surgiera alguna discrepancia entre las dos estimaciones, la organización tiene que decidir qué hacer para salvar la brecha.

Decisiones de acción con escasez de empleados.

Cuando los especialistas recursos humanos comparan la demanda con la oferta y detectan que la oferta de trabajadores es menor que la demanda, se presentan varias posibilidades en la organización. Si la escasez no es mucha y los empleos están dispuestos a trabajar tiempo extra, se puede cubrir con ellos. Si existe escasez de trabajadores muy calificados, las posibilidades son capacitar y ascender a los empleos actuales mientras se reclutan nuevos empleados menos calificados. Existen ocasiones en que se puede incluir volver a llamar a empleados que renunciaron a la empresa.

Debido a la globalización, los acelerados cambios tecnológicos y los métodos que despiertan los últimos recortes de personal, han llevado también a muchas organizaciones a recurrir a más trabajadores de tiempo parcial, subcontratistas, profesionistas independientes, *outsourcing*, entre otros, para responder al cambio en la demanda.

Decisiones de acción en condiciones de excedentes.

Cuando de la comparación de la oferta y demanda de empleados indica un excedente, las soluciones son: retiro voluntario, jubilaciones anticipadas, despidos, liquidaciones.

Este tipo de decisiones son de las más difíciles que deben considerar los responsables de recursos humanos, ya que los empleados raramente son responsables de las condiciones organizacionales que originaron el excedente de inventario de recurso humano.

Cuando existen excedente de empleados muchas empresas evitan los despidos y acuden a los empleados para que se retiren voluntariamente ofreciéndoles paquetes de jubilación, como ha sucedido en IBM, General Motors, etcétera.

Otras técnicas utilizadas en recursos humanos para reducir su inventario de personal, consisten **en no reemplazar al personal que se retira o renuncia.**

En ocasiones este esquema se acelera si se alienta a jubilarse antes de tiempo a quienes están próximos a su retiro (Caso IBM, GMM, etc.), pero tiene un inconveniente que es que si no se planea cuidadosamente los trabajadores de más de 50 años son más sanos, sufren menos lesiones y es menos probable que cambien su trabajo en comparación con sus compañeros más jóvenes. Del mismo modo es de esperar que muchos retiros originen una escasez aguda de habilidades, lo cual perjudicará seriamente a la organización, ya estarán perdiendo a sus mejores empleados.

Por lo anterior, las organizaciones deben ser muy cautelosas al diseñar, fomentar e implantar programas de retiro anticipado en el futuro. En tercer lugar, hay que considerar el cuidado de no prometer lo que no se puede cumplir o aun peor, engañar dolosamente al personal.

La experiencia demuestra que los últimos años las corporaciones han acudido mucho y con demasiada prisa a los despidos y no han planeado ni evaluado exhaustivamente las consecuencias de sus actos (proporcione ejemplos de la vida real).

Seguramente usted en este momento ya ha obtenido como conclusión que una buena planeación de recursos humanos que fundamentalmente se basa en la **información oportuna y fidedigna.**

Hemos dado por hecho que una empresa puede reunir, guardar y evaluar mucha información sobre el ambiente interno y externo. Las técnicas mecánicas para manejar grandes volúmenes información ya no son suficientes para muchas empresas, ahora existen sistemas ERP muy completos que facilitan estas exigencias de información.

Por ejemplo, sistemas que tuvieron mucho auge como *People Soft* y otros más recientes que han salido al mercado, que son métodos integrales para guardar, analizar y controlar el flujo de información de la compañía. Estos sistemas son útiles para prácticamente todas las funciones de la administración de recursos humanos y aumentan de sobremanera la eficiencia y los ciclos de respuesta de diversas actividades tradicionales de recursos humanos que requieren de mucho esfuerzo y tiempo.

El sistema puede contener un programa para darle un seguimiento (*follow-up*) a los aspirantes de empleo, un inventario de habilidades, un programa de planeación de carrera y programas de servicios a los empleados, como por ejemplo un boletín electrónico. Las aplicaciones en éste sentido son infinitas.

Estos sistemas también permiten que las organizaciones integren varias necesidades de recursos humanos en un solo sistema, a través de varios módulos con códigos de acceso. De la misma forma existen módulos de enseñanza para instruir y mejorar capacidades. Las empresas han desarrollado sistemas propios que muchas veces no pueden comunicarse entre sí y por lo tanto se hace inminente contar con un sistema integrado que permita la comunicación adecuada.

Este tipo de sistemas permiten a las empresas ampliar el alcance de la tabla de reemplazos. La planeación de reemplazos se considera como parte del programa exhaustivo de planeación de carrera.

Además, se ha dado la importancia del plan de sucesión para los puestos de nivel ejecutivo. Muchos ejecutivos de cierta edad se encuentran en el punto de una carrera en que retiro es una posibilidad clara.

Por todo lo anterior, es por demás evidente que el plan de sucesión debe tener una mayor prioridad en muchas corporaciones. Por otra parte muchas empresas vanguardistas no se dan cuenta de que una parte crucial de cualquier plan de sucesión exitoso es un plan general de retención.

Una forma de reducir al mínimo la necesidad de reemplazar los directores, es planear estrategias para darles el derecho de retrasar el retiro o bien modificar sus acuerdos de trabajo con empresa.

La tabla de reemplazos no es solamente un medio de manejar la transición adelantada en el liderazgo directivo, sino también una manera de enfrentar partidas sorpresivas, ya sea por cambio a la competencia, fallecimiento, etcétera. De acuerdo con las estadísticas en 50% los directores ejecutivos de las 450 más grandes corporaciones del mundo ocupaban sus puestos menos de tres años.

Confidencialidad de la información.

Es prácticamente imposible que una organización garantice que información sobre los empleados, no será vista ni usada inapropiadamente por personas no autorizadas, sin embargo, existen candados cibernéticos que pueden minimizar este riesgo.

A manera de resumen de lo que hemos analizado hasta el momento, podemos concluir lo siguiente:

- Las principales razones de la planeación formal del empleo son:
 - Aprovechar mejor a los recursos humanos
 - Tener empleados más capacitados y satisfechos
 - Planear mejor la igualdad de oportunidades
- El proceso de planeación de recursos humanos es una responsabilidad conjunta de los responsables de recursos humanos y los de la operación. Cada uno de ellos desempeña en este proceso sus funciones especiales.
- Existen cuatro técnicas de pronóstico para determinar las decisiones de personal:
 - Estimaciones de expertos
 - Proyecciones de tendencias
 - Modelos estadísticos
 - Pronósticos por unidad
- Una etapa importante del proceso de planeación es determinar la disponibilidad de los empleados actuales de la organización para cubrir las vacantes proyectadas y para este fin es muy útil el inventario de habilidades.
- Las decisiones de actuar cuando hay escasez de empleados, dependen de la magnitud de esta insuficiencia de incluyen tiempo extra, capacitar a los empleados menos calificados, contratar más trabajadores, utilizar el *outsourcing*, etc.
- Son cada vez más las empresas utilizan sistemas de información tipo ERP.
- Las decisiones de actuar cuando hay excedente de empleados comprenden retiros voluntarios, jubilaciones anticipadas, liquidaciones.
- Las organizaciones tienen analizar con anticipación la oferta y la demanda de empleados de tal manera que puedan dar los pasos necesarios para modificar los horarios, reclutado despedir empleados. La organización debe analizar la composición de la fuerza de trabajo para determinar si cumple con la legislación laboral y en este último punto es donde se centrará nuestra atención.

