

Las técnicas o herramientas que se utilizan para determinar los requerimientos futuros de una organización son las que a continuación explicamos:

- a) Los estudios de tiempos y movimientos, los análisis de la carga de trabajo, así como los estándares de ejecución para la producción, se utilizan para determinar la cantidad de trabajadores requeridos.
- b) Los análisis de puestos, se utilizan para determinar las características o cualidades del personal requerido para efectuar el trabajo planeado.
- c) Los programas de reemplazos, que se utilizan para identificar a los actuales ocupantes de cada puesto por nombre y edad, mencionando en seguida a la persona considerada como inmediato disponible para reemplazo de la anterior, especificando también la fecha en que estará lista para ocupar el puesto a reemplazar; todo esto para efectos de mantener una buena política de promociones de personal.
- d) Las tablas o programas de formación de personal, las cuales resúmen el número de trabajadores en cada puesto de la organización, incluyendo también el tiempo de entrenamiento requerido para ocupar dicho puesto, el sexo, la edad, el estado civil, etc.

o. No. de Puesto	Inventario de Personal Nombre del Puesto	Instrucción Mínima (meses)	Sexo		Experiencia mínima (en meses)			Ascensos	
			Hombres	Mujeres	igual puesto	puesto similar	escolar		
1	Mayordomo	60	3	1	10	10	18	A	de
2	Mecánico de 1a.	24	40	5	8	4	10	-	--
3	Mecánico de 2a.	4	30	3	3	3	8	1	2
4	Soldador de 1a.	20	15	4	6	5	9	-	-
5	Soldador de 2a.	6	15	2	2	2	6	4	5

- e) El inventario de habilidades, el cual es una compilación de datos que sirven para identificar a cada trabajador por sus características y habilidades primarias y secundarias.

- f) El registro de trabajador, su aplicación consiste en llevar un registro de los puestos que ha desempeñado el mismo, ya sea antes o después de haberse unido a nuestra organización.

Fecha de nacimiento		Clave Alf. No.		Clave Univ. No.	
Nombre	Fecha de nacimiento	Fecha de ingreso	Sexo	Estado civil	Grado obtenido
Nombre de la escuela	Emp.	Fecha	Curso	Grado obtenido	
Sec. y Prep.	Escuela de Admisión	Universidad	Otros		
Secundaria y Prep.		Clasificación de estudios			
Fecha	Salario	Fecha	Salario	Fecha	Salario
Fecha	Departamento	Título del puesto	Grado		

Hasta aquí hemos explicado las mejores técnicas para la Planeación de los Recursos Humanos, la secuencia lógica nos indica que el siguiente paso en el proceso de integración de personal a la organización es el referente al desarrollo del personal de la misma, o sea el cambio en la asignación de los trabajadores. Sin embargo, muchas organizaciones olvidan este punto dedicándose exclusivamente al reclutamiento externo, lo cual hace que caiga la moral de los trabajadores al verse imposibilitados de ascender dentro de la organización.

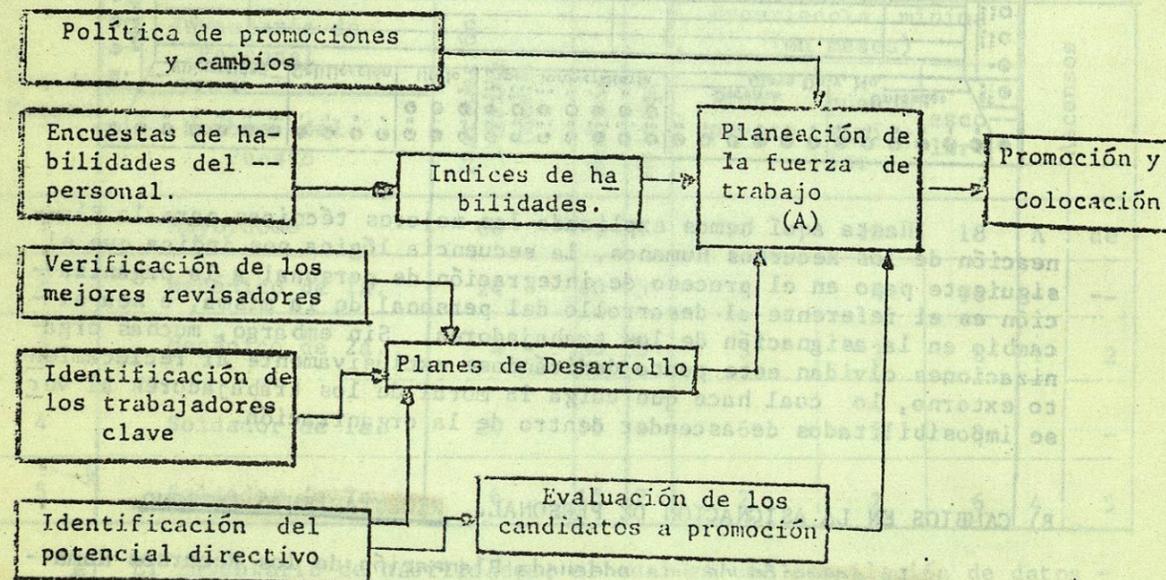
B) CAMBIOS EN LA ASIGNACION DE PERSONAL. RECLUTAMIENTO INTERNO.

La posesión de una adecuada Planeación de los Recursos Humanos, no sugiere una inmediata acción de reclutamiento externo; es más

importante la utilización efectiva del personal actual, y por tanto, -- debe de realizarse primero. Si se emprende una acción de reclutamiento externo sin una planeación manifiesta respecto a los deseos y necesidades del personal actual, la moral general puede decaer rápidamente. Para evitar que ésto suceda y lograr un eficiente desarrollo del personal en nuestra organización, se debe incluir tanto la identificación de los individuos clave cuya contribución es muy importante para el departamento al que pertenece, como a la de los que aportan muy poco valor relativo a las actividades de su área. Tal identificación se puede lograr -- por medio de entrevistas con el jefe superior, y algunas veces con el -- candidato a ser promovido, deduciéndose de tal información recopilada, la programación de las fechas para llevar a cabo los cambios requeridos.

X Tales cambios o promociones se pueden lograr por medio de -- ascensos, descensos, traslados, suspensiones y despidos. Las tres primeras las consideraremos como fuentes de "Reclutamiento Interno" o bien como un desarrollo de los trabajadores dependiendo del grado de responsabilidad del puesto al que van a ser promovidos. A continuación explicaremos cada una de ellas con más detalle:

✓ TRASLADOS O TRANSFERENCIAS: Se entiende por traslado o transferencia el movimiento de un trabajador a otro puesto de nivel de organización -- y de remuneración similares. La transferencia la podemos considerar -- una promoción horizontal dentro de la estructura de la organización.



SISTEMA DE DESARROLLO DE LA FUERZA DE TRABAJO

La transferencia o traslado puede requerir que el trabajador cambie de grupo de trabajo, de lugar, de turno, de departamento o zona geográfica. La transferencia hace posible la asignación de un trabajador en el puesto donde más se requieren sus servicios; o ser colocado -- en el puesto que puede desempeñar más eficientemente; o bien, se reúna a un grupo de trabajo en el cual labore más cooperativamente; también -- proporciona a los trabajadores entrenamiento y experiencia de desarrollo. La transferencia puede servir para cambiar a los trabajadores de puesto donde no haya posibilidad de progresar, a otros donde se les -- brinde la oportunidad de alcanzar adiestramiento y ascensos adicionales. A veces la gerencia debe transferir algunos trabajadores para corregir errores en la selección y colocación o bien para evitar acciones de despidos de los mismos.

Los traslados pueden ser por solicitud de otros departamentos cuando se aumentan las cargas de trabajo o por ausencia, renuncia o despidos de los trabajadores de dicho departamento. También pueden ser por solicitud del trabajador, por considerar éste más agradable el puesto por ocupar. Es muy común que al llevar a cabo una transferencia; -- disminuya la eficiencia, por lo cual debe ejercerse un cierto grado de control sobre las mismas para evitar problemas emocionales, disgustos -- entre el nuevo trabajador y el supervisor y evitar que ciertos trabajadores cambien continuamente de puesto con la esperanza de encontrar una utopía ocupacional.

✓ ASCENSOS: Es un cambio de asignación de un puesto de un nivel jerárquico inferior a uno de nivel superior en la organización. El nuevo puesto requiere mayores demandas (voluntad de trabajar y de seguir adelante) al trabajador, resultando por consecuencia un aumento en las responsabilidades y en el salario.

El ascenso es una promoción vertical en sentido positivo dentro de la estructura de la organización. El ascenso permite que una organización utilice más efectivamente la capacidad o habilidad de los -- trabajadores. Los ascensos pueden servir como incentivos para que los trabajadores efectúen al máximo sus capacidades en las actividades a -- desarrollar, además pueden servir para mejorar la eficiencia y la moral de los trabajadores, así como para crear una buena imagen en el exterior y atraer nuevos trabajadores para la organización.

Las condiciones para que se produzca un ascenso son que exista un puesto vacante y un aspirante con las cualidades requeridas para cubrirlo.

Es conveniente que existan en nuestra organización políticas bien definidas de ascensos, ya que puede suceder que tengamos varios -- candidatos con las cualidades necesarias requeridas para cubrir el puesto vacante, presentándose entonces el problema de escoger a sólo uno de ellos.