

# Mundo Siglo XXI

Revista del Centro de Investigaciones Económicas,  
Administrativas y Sociales del Instituto Politécnico Nacional

## LAS TRES DIMENSIONES DE LA CRISIS

CLAUDIO KATZ

## AMÉRICA LATINA

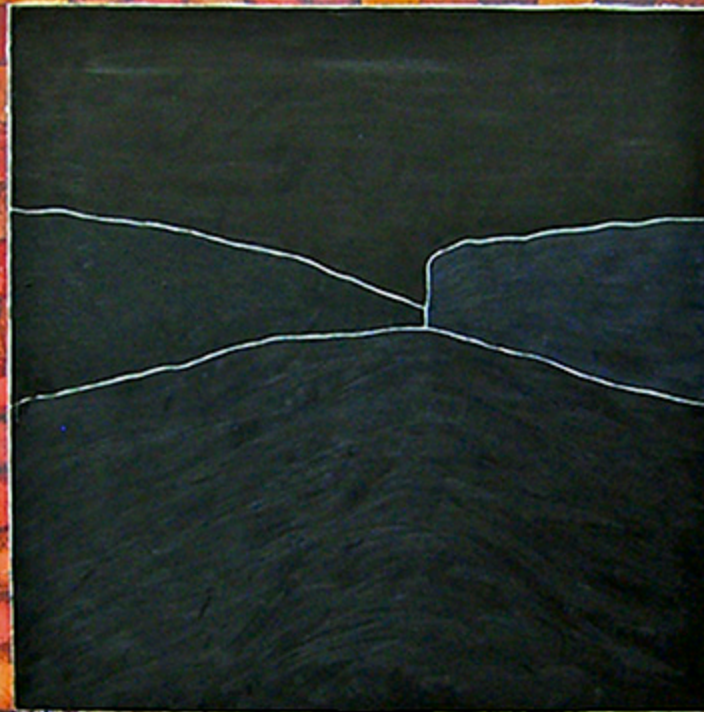
## Y LA TIERRA EN EL SIGLO XXI

CARLOS AGUIRRE

## PRINCIPIOS DE MEDICIÓN

## MULTIDIMENSIONAL DE LA POBREZA

JULIO BOLTVINIK



## TRAYECTORIA TECNOLÓGICA DE LA TOMOGRAFÍA HÍBRIDA

VÍCTOR MALVÁEZ/ROLANDO JIMÉNEZ

## SITUACIÓN ACTUAL DEL MERCADO DE EXPORTACIÓN DE YUCATÁN

SAMUEL ALVARADO/CARLOS LEYVA/MANUEL CARO



No. 22, Otoño 2010

"La Técnica al Servicio de la Patria"



ISSN 1870-2872

www.ipn.mx





INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL

DIRECTORIO

**Yoloxóchitl Bustamante Díez**

Directora General

**Juan Manuel Cantú Vázquez**

Secretario General

**Efrén Parada Arias**

Secretario Académico

**Jaime Álvarez Gallegos**

Secretario de Investigación y Posgrado

**Óscar Jorge Súchil Villegas**

Secretario de Extensión e Integración Social

**Ernesto Mercado Escutia**

Secretario de Servicios Educativos

**Fernando Arellano Calderón**

Secretario de Gestión Estratégica

**Roberto Álvarez Argüelles**

Secretario de Administración

**Emma Frida Galicia Haro**

Secretario Ejecutivo de la Comisión de Operación y Fomento de Actividades Académicas

**Salvador Silva Ruvalcaba**

Secretario Ejecutivo del Patronato de Obras e Instalaciones

**Adriana Campos López**

Abogada General

**José Arnulfo Domínguez Cordero**

Coordinador de Comunicación Social

**Francisco Rodríguez Ramírez**

Director de Publicaciones

**Humberto Monteón González**

Director Interino del Centro de Investigaciones Económicas, Administrativas y Sociales

SECRETARÍA DE  
EDUCACIÓN PÚBLICA



# Índice

**Editorial** 1

## Fundamentos y Debate



**Claudio Katz**

*Las tres dimensiones de la crisis* 5



**Julio Boltvinik**

*Principios de Medición Multidimensional de la Pobreza* 35



**Carlos Antonio Aguirre Rojas**

*América Latina y la tierra en el siglo XXI* 57

*Mundo Siglo XXI* es una publicación del Centro de Investigaciones Económicas, Administrativas y Sociales del Instituto Politécnico Nacional. Año 2010, número 22, revista trimestral, septiembre 2010. Certificado de Reserva de Derechos al Uso Exclusivo del Título Número 04-2005-062012204200-102, Certificado de Licitud de Título Número 13222, Certificado de Licitud de Contenido Número 10795, ISSN 1870 - 2872. *Impresión:* Estampa artes gráficas, privada de Dr. Márquez No. 53. Tiraje: 1,500 ejemplares. *Establecimiento de la publicación, suscripción y distribución:* Centro de Investigaciones Económicas, Administrativas y Sociales, IPN, Lauro Aguirre No. 120, Col. Agricultura, C.P. 11360, México D.F., Tel: 5729-60-00 Ext. 63117; Fax: 5396-95-07. e-mail. ciecas@ipn.mx. Precio del ejemplar en la República mexicana: \$40.00. Las ideas expresadas en los artículos son responsabilidad exclusiva de los autores. Se autoriza la reproducción total o parcial de los materiales, siempre y cuando se mencione la fuente. No se responde por textos no solicitados.

# Mundo Siglo XXI



*Mundo Siglo XXI*

**Luis Arizmendi**  
Director

## CONSEJO EDITORIAL

*Jaime Aboites, Carlos Aguirre, Francisco Almagro (Cuba), Guillermo Almeyra (Argentina), Elmar Altvater (Alemania), Julio Boltvinik, Joel Bonales, Atilio Borón (Argentina), Roberto Castañeda, Erika Celestino, Michel Chossudovsky (Canadá), Axel Didriksson, Bolívar Echeverría † (Ecuador), Carlos Fazio, Víctor Flores Oléa, Magdalena Galindo, Alejandro Gálvez, Jorge Gasca, Diódoro Guerra, Héctor Guillén (Francia), Michel Husson (Francia), María del Pilar Longar, Luis Lozano, Francis Mestries, Humberto Monteón, David Moreno, Javier Muñoz, Lucio Oliver, Enrique Rajchenberg, Federico Reina, Gabriela Riquelme, Blanca Rubio, José Augusto Sánchez, John Saxe-Fernández (Costa Rica), Enrique Semo, Asuncion St. Clair (Noruega), Guillermo Velazquez, Kostas Vergopoulos (Francia), Carlos Walter Porto (Brasil).*

## INDIZACIÓN

**OEI** (Organización de Estados Iberoamericanos), **CREDI** (Centro de Recursos Documentales Informáticos)




**Latindex** (Sistema Regional de Información en Línea para Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal)

**Clase** (Base de Datos Bibliográfica de Revistas de Ciencias Sociales y Humanidades)

## EQUIPO EDITORIAL

Diseño Gráfico y Formación: **David Márquez**  
Corrección de Estilo: **Octavio Aguilar**  
Relaciones Públicas  
y Comercialización: **Nallely Garcés**  
Secretaría: **Raquel Barrón**

## Artículos y Miscelánea

-  **Víctor A. Malvárez Campos/Rolando V. Jiménez Domínguez**  
*Trayectoria tecnológica de la tomografía híbrida por emisión de positrones (PET-CT)* 69
-  **Carlos Valdés Martín**  
*Aguas reflejantes, inquieto espejo distorsionante: los materiales que construyen la identidad nacional (el caso mexicano)* 79
-  **Margarita de Miguel Guzmán/Reyner Pérez Campdesuñer/Marcia Noda Hernández/Armando Cuesta Santos/Liliana Sánchez Augier**  
*Tecnología para la planeación de los recursos humanos en instalaciones hoteleras* 91

*Mundo Siglo XXI* agradece ampliamente a la prestigiada artista Mariana Escribano por facilitarnos, para ilustrar nuestra portada, el acceso a su pintura *Círculo rojo*, (Mixta sobre tela 200 x 180 cm), 2001.

# Tecnología para la planeación de los recursos humanos en instalaciones hoteleras

MARGARITA DE MIGUEL GUZMÁN, REYNER PÉREZ CAMPDESUÑER, MARCIA NODA HERNÁNDEZ\*/  
ARMANDO CUESTA SANTOS\*\*/LILIANA SÁNCHEZ AUGIER\*\*\*

**RESUMEN:** Este ensayo propone una tecnología compuesta por un modelo conceptual, un procedimiento metodológico y un conjunto de herramientas que salve las deficiencias en la planeación de recursos de las entidades hoteleras. Presenta cualidades ideales en el sector hotelero donde la planeación de recursos humanos, por las peculiaridades de la actividad que realiza, muestra matices propios.

**PALABRAS CLAVES:** planeación, gestión de recursos humanos.

**ABSTRACT:** it proposes a technology composed by a conceptual model, a methodological procedure and a group of tools that it saves the deficiencies before commented, at the time that possesses qualities that make it suitable to be used in the hotel entities where human resources planing, for the peculiarities of the activity that he/she is carried out, presents own shades.

**KEYWORDS:** planing, human resources management.

## Introducción

En Cuba, el sector turístico tiene gran incidencia por su alto peso en materia de desarrollo económico y social del país; los sistemas de dirección hotelera crecen de forma acelerada. Por ello, se debe transitar de los esquemas tradicionales hacia los gerenciales más actuales, ante esta situación, la gestión de recursos humanos constituye uno de los principales elementos a transformar, es una de las vías fundamentales para establecer ventajas estratégicas duraderas, donde la **Planeación** de Recursos Humanos (PRH) se torna esencial, motivo por el cual

\* Doctores en Ciencias Técnicas, Dirección del Centro de Trabajo, Universidad de Holguín. Ave XX Aniversario.

\*\* Doctor en Ciencias, Centro de Trabajo. Instituto Superior Politécnico José Antonio Echevarría.

\*\*\* Master en Dirección. Dirección del Centro de Trabajo. Universidad de Holguín. Ave XX Aniversario

se adoptó un carácter estratégico de cara a los cambios de modo proactivo, sin limitaciones a la determinación de las necesidades de personal, de manera que, no sólo se enfrenten las situaciones actuales sino que se puedan contemplar los horizontes a mediano y largo plazo. No sólo se debe abarcar, la determinación cuantitativa de personal, también es necesario establecer el cronograma de ejecución de las restantes funciones de la GRH y garantizar que se manifieste su enfoque sistémico en las organizaciones (Recio, 1980; Beer, 1989; Chiavenato, 1993; Harper y Lynch, 1992).

Los estudios que se desarrollaron en instalaciones hoteleras evidencian las siguientes deficiencias:

- A la PRH, generalmente no se le concede el carácter estratégico que requiere, donde se contemplen las necesidades a mediano y largo plazo; el análisis se centra en las de corto plazo. El proceso de planeación se limita a la determinación de necesidades de personal, sin contemplar la inclusión del cronograma de ejecución de las restantes actividades de la GRH, que afectan su carácter sistémico.

- La planeación se caracteriza por los cargos de perfil estrecho, que impactan negativamente en la planeación misma, por lo que se requiere de más personal. Esta situación se refleja en la ausencia de un sistema de evaluación de la planeación que evidencie beneficios, en particular, la incidencia en los resultados de la organización.

Este trabajo brinda material que impulsa la tecnología compuesta por un modelo descriptivo del proceso de PRH. Propone un procedimiento para la ejecución de la PRH, donde se siga como premisa fundamental, el logro de la integración de las actividades de RH en un proceso de planeación.

### **Materiales y métodos**

Métodos teóricos: análisis y síntesis, sistémico estructural y hermenéutico; métodos propios de la estadística multivariada (Análisis cluster).

### **Resultados del trabajo**

El modelo que sustenta el procedimiento tiene un carácter sistémico y continuo, se parte de la previsión a largo plazo hasta llegar al corto. Para realizarla, primero se analizan los factores internos y externos de la organización, que influyen de manera directa o indirecta en la planeación de los RH. Como factores internos se

analiza la misión, objetivos estratégicos, tecnología, presupuesto de la entidad y se convierten en lenguaje de necesidad de personal. Se consideran factores externos: las regulaciones legales, el mercado de trabajo, la competencia, el desarrollo científico-técnico, los clientes y proveedores.

En cuanto a cantidad y competencias, la planeación parte de los objetivos estratégicos de RH y de la determinación de su estado actual. La importancia de desarrollar un proceso de planeación de RH se da por la diferencia o brecha entre el estado actual y el deseado. Esta necesidad implica, planeación de la cantidad de RH y planeación de todas las actividades (inventario de personal, análisis y descripción de cargos u ocupaciones, determinación de las necesidades cuantitativa de personal a corto, mediano y largo plazo, reclutamiento, selección, formación, promoción, recompensa, evaluación del desempeño, cálculo del presupuesto, etc.) que garanticen obtener los RH con las competencias requeridas en el momento oportuno.

Al final de este proceso, se realiza un control de resultados, comienzo de un nuevo ciclo de PRH.

### **Procedimiento para la planeación de recursos humanos**

Si se parte del modelo que se propuso anteriormente, se elabora un procedimiento que permita llevar a vía de hechos todos los elementos e interrelaciones.

#### **Fase 1. Introducción**

El procedimiento para la planeación de Recursos Humanos tiene como objetivo lograr la familiarización con la entidad, sus procesos y recursos humanos, así como involucrarse de manera necesaria con el personal de la entidad, capacitarlo para su contribución a la ejecución de las etapas restantes del procedimiento, por último, se confecciona la programación de la acción de las etapas subsiguientes:

1. *Caracterización de la entidad.* Se deben conocer los aspectos generales de la entidad: objeto social, unidades operacionales o procesos, filosofías de la dirección, clientes fundamentales, aspectos históricos y esclarecer las necesidades de desarrollo del procedimiento y su factibilidad de aplicación.

2. *Involucramiento.* Desarrollar acciones que propicien el compromiso del personal, mediante el desarrollo de sesiones de trabajo en grupo y entrevistas individuales.

3. *Capacitación.* Brindar capacitación al personal en las nuevas tendencias de la GRH, las etapas de desarrollo del procedimiento y las técnicas a emplear.

4. *Definir responsabilidades.* Establecer responsabilidades del personal con relación a la aplicación del procedimiento y las fechas de cumplimiento de las distintas actividades.

## Fase 2. Contexto

Esta fase tiene como propósito específico, asegurar la correspondencia entre las demandas estratégicas de la organización y las posibilidades de mejora en la calidad de la fuerza de trabajo; de forma general, la GRH con las acciones posteriores de planeación de los recursos humanos. Se compone de tres etapas y siete pasos

### **Etapas 1. Análisis de la situación estratégica de la organización**

- Orientación estratégica: asegurar que la PRH se realice en correspondencia con la misión de la organización, estrategias y objetivos de trabajo que previamente estableció. Revisar toda la documentación establecida en la entidad relacionada con esta temática.

- Caracterización del entorno: determinar los elementos del entorno que influyen sobre el grado de contribución de la GRH a los lineamientos estratégicos.

- Caracterización interna: la determinación de las características de la organización que influyen en el grado de contribución de la GRH a los lineamientos estratégicos.

### **Etapas 2. Desarrollo del Cuadro de Mando Integral (CMI) de Recursos Humanos**

- Diseño del Cuadro de Mando Integral: se propone el establecimiento de un Cuadro de Mando Integral para la GRH en función de los objetivos estratégicos establecidos para el área y los procesos fundamentales que en esta se ejecutan, así como los principales clientes de ésta y su impacto en las finanzas.

El CMI de Recursos Humanos lo componen cuatro perspectivas fundamentales:

- Resultados: evalúan el impacto que produce la GRH en la organización.

- Proceso: evalúa los principales resultados de los procesos de la GRH.

- Clientes: mide el impacto de la GRH en todos los clientes de la organización.

- Financiera: evalúa el impacto financiero de la GRH.

### **Etapas 3. Ajuste de la estrategia en la Gestión de Recursos Humanos**

- Análisis de los resultados del Cuadro de Mando Integral: analiza los indicadores con miras a determinar las principales fortalezas y debilidades de la GRH y las desviaciones con relación a la estrategia de la organización.

- Conformación de las estrategias de GRH a seguir: se parte de los resultados del paso anterior, el análisis de la estrategia de la organización diseñará las estrategias y políticas necesarias para asegurar la congruencia del área con las estrategias empresariales.

- Programación de las acciones para dar cumplimiento a las estrategias establecidas: para asegurar que las estrategias se materialicen se deberá establecer un plan de acción donde se contemplen en cada caso: la acción, responsable, fecha de cumplimiento, modo de control y resultado.

### **Fase 3. Previsión**

El objetivo es conocer cuáles son los posibles escenarios de la organización a corto, medio y largo plazo.

- Valoración de los factores de evolución: determinar y evaluar los factores condicionantes de la necesidad del personal. Se agrupan en dos criterios: factores de evolución normal de la plantilla (jubilaciones, movilizaciones, servicio militar, muertes, licencia de maternidad, bajas voluntarias, etc. o factores de evolución por decisiones estratégicas (cambios tecnológicos, demanda de productos, creación de nuevos negocios, planes de carreras, etc.).

### **Fase 4. Proyección de Recursos Humanos**

Objetivos: determinar de forma cualitativa y cuantitativa las necesidades del personal y programar las actividades requeridas para asegurar la obtención, mantenimiento y mejora del personal con las competencias necesarias en el momento oportuno, de manera que se garantice el desarrollo eficaz de la organización. La realización de esta fase se llevará a cabo mediante la ejecución de cinco etapas.

### **Etapas 1. Determinación de las necesidades de la entidad**

- Determinación de las competencias de imagen (organizacionales) y de la organización (corporativas). El establecimiento de ambos tipos de competencias se lleva a cabo mediante la combinación de técnicas de trabajo en grupo, con los principales representantes de la organización, se utiliza la revisión documental y la tormenta de ideas, con el fin de

generar posibles competencias, métodos de expertos, observación y entrevistas a los trabajadores de mejor desempeño para validar las necesidades de las competencias fijadas.

- Precisar las necesidades operativas de la entidad. Precisar los objetivos de la entidad, categoría, grado de prestación de servicio deseado, procesos fundamentales que la integran y cualquier otro dato, que de modo global pueda influir en el cálculo de las necesidades del personal.

- Análisis de las Unidades Operacionales (UO). una vez identificadas las diferentes unidades operacionales se deben establecer las competencias de procesos (técnicas) de cada UO. Para determinarlas se utiliza el mismo procedimiento y técnicas que las empleadas en el paso 16, sólo que esta vez se trabajará fundamentalmente con el personal más calificado del proceso que se analice y los miembros más expertos de la organización. Es evidente la necesidad de desarrollar este paso y la realización de las etapas subsiguientes tantas veces como UO existan.

## **Etapas 2. Determinación o análisis de los cargos existentes en la UO, objeto de estudio**

- Establecer los cargos necesarios o existentes. Se realizará mediante la determinación de las funciones a desarrollar en el área, la valoración de las posibilidades de fusionar estas en un mismo cargo o la de separar las mismas en cargos diferentes de acuerdo con su naturaleza, volumen y los resultados que se vislumbren en la fase de previsión, los cargos puede: desaparecer (D), cambiar o transformarse (C), permanecer igual (P), emerger como nuevo (E).

- Elaboración o ajuste de los profesiogramas. En caso de existir, se procede al ajuste, de acuerdo a las previsiones, las nuevas competencias a incorporar y deficiencias encontradas en la fase de contextualización. En caso de que no se encuentren elaborados se procede a confeccionarlos.

## **Etapas 3. Determinación de la plantilla necesaria**

- Determinación de la plantilla a corto plazo. Para el cálculo de la plantilla a corto plazo, se proponen las expresiones expuestas por Cuesta (2005). La planeación de los RH permite determinar el déficit o excedencia de personal, considerando las condiciones ideales del personal con que se cuenta. Específicamente, en el caso de los servicios donde la planificación de las necesidades del personal posee peculiaridades, se hace necesario buscar nuevas formas para realizar la determinación de la cantidad de personal, se propone ejecutar la secuencia de pasos que a continuación se describen.

*Determinación de la cantidad de personas por cargo.* Para realizar esta tarea es necesario dividir la misma en subtareas de la siguiente forma:

- Determinación de las variables que condicionan la cantidad de personas en el cargo: las variables que determinan la cantidad de personas necesarias en un cargo si bien pueden agruparse en dos grandes factores (carga o demanda y capacidad) no siempre son las mismas, varían en función de la naturaleza del cargo, por ejemplo, la carga de trabajo de las camareras estará dada por el grado de ocupación, tipo de habitación, número de habitaciones, estructura habitacional, calidad en el de servicio, estado de las habitaciones, etc. y su capacidad por horario y condiciones de trabajo, etc. Sin embargo la carga de trabajo en el restaurante estará condicionada por el grado de ocupación, frecuencia de arribo de clientes, menú, calidad en el servicio; en cambio la capacidad dependerá del número de mesas, horario de trabajo, tipo de servicio, etcétera.

- Determinación del método de medición y medición de cada una de las variables seleccionadas: la forma de medir las variables seleccionadas dependerá de sus características y de la información disponible. Las variables como frecuencia de arribo, tiempo de trabajo unitario, etc. pueden conocerse mediante el desarrollo de técnicas de observación y registro, como la fotografía; otras como el grado de ocupación o estado de las habitaciones se pueden determinar por las bases de datos con que cuentan las instalaciones, de manera que se conozca el comportamiento histórico de estas variables y sobre cuya base se establezcan pronósticos; otras como la calidad en el servicio o variables vinculadas a la animación se pueden determinar mediante la aplicación de métodos de expertos.

Modelación del indicador y su aplicación para el cálculo de la cantidad de personal para el cargo: una vez conocidas las distintas variables que influyen en la cantidad de personal a laborar en un cargo se debe proceder a modelar un indicador que permita, mediante la integración de las variables, que la condicionan y su efecto, determinen la cantidad de personal a ocupar el cargo. De forma general, es de suponer que se cumpla la siguiente expresión:

$$\text{Cantidad de personas} = (\text{carga/capacidad de trabajo de una persona}).$$

Si bien la expresión anterior es válida, no siempre resulta tan fácil la modelación de la misma y es necesario acudir a métodos más complejos (técnicas de teoría de cola, simulación, entre otras). En ocasiones, la naturaleza de las variables es tan subjetiva que no es posible su modelación matemática y sólo queda recurrir a la aplicación de un método de expertos; en otras, es la propia naturaleza del cargo la que permite no necesitar del indicador, pues de las funciones a desarrollar se desprende la cantidad de personas como en el caso de los jefes de áreas y del propio gerente.



Análisis y ajuste de los resultados en la unidad operacional: los resultados que se obtienen en las etapas anteriores no siempre son posibles de implementar en la práctica por las limitaciones que el entorno o la organización imponen, por la falta de fondo de salario o por la baja carga de trabajo fijado para un cargo. Por estas razones, una vez hechos los cálculos, se puede valorar la posibilidad de introducir cambios en las variables relacionadas con la calidad en el servicio y otras afines, en otras se pueden producir modificaciones en las funciones a desarrollar por un cargo. Esta tarea tiene como objetivo propiciar que se realicen los ajustes necesarios, originando el desarrollo de modo cíclico de la etapa 2 y tarea 1 de la etapa 3, ambas de la fase 4, hasta tanto se alcancen los resultados deseados.

*Análisis y ajuste de los resultados a nivel de entidad.* Por razones similares a las valoradas en la tarea anterior, se realiza el mismo análisis en esta ocasión a nivel de entidad.

- Determinación de la plantilla a largo y medio plazo. Si se parte de los resultados de la fase de previsión y la modelación de los indicadores para el cálculo de las necesidades de personal en cada cargo se deberán estimar las necesidades futuras (cualitativas y cuantitativas de personal).

#### **Etapla 4. Planeación estratégica de las restantes actividades de las GRH**

Objetivo: planear la realización de las actividades no siempre de la GRH.

- Planificar la ejecución de las restantes actividades de la GRH. Una vez que se concluye la determinación de las necesidades de personal se debe proceder a la planificación de las actividades de GRH encargada de darles respuestas, entre las que se encuentran el reclutamiento y selección de nuevo personal, formación y promoción del existente, a partir de estos resultados de las etapas precedentes, de manera que asegure el desarrollo sin traumas del flujo de los RH.

En lo esencial, la planificación de estas actividades se reduce a determinar el momento de inicio y de terminación de cada una de ellas, así como el presupuesto necesario para

su ejecución, en ocasiones, se hace necesario conocer el grado de dependencia e interrelación existente entre ellas, con este fin pueden emplearse algunas técnicas tradicionales de planificación (estimación, gráficos de Gantt y el método de la ruta crítica).

#### **Fase 5: Control y evaluación (implementación y ajustes)**

Objetivos: mantener el control sobre la implementación de lo proyectado, determinar posibles desviaciones y evaluar el impacto de las medidas aplicadas para realizar los ajustes necesarios.

- Control sobre la implementación de lo planificado. En esta paso se mantiene el control sobre lo planificado, de modo que se puedan realizar los ajustes necesarios, según la práctica lo demande.

- Evaluación del impacto de la PRH. La actividad de PRH, vista en su enfoque integral, influye en mayor o menor medida en cada una de las funciones de la GRH, para evaluar su impacto se debe proceder a evaluar los cambios experimentados en cada uno de los indicadores que conforman el CMI para la GRH. Como se puede apreciar, esta fase culmina directamente donde comienza la de Contextualización, dando lugar a un nuevo ciclo de planificación.

Por último, debe destacarse que no existe límite que permita detener el modelo descrito, las metas evolucionan a medida que los niveles preventivos se superan.

#### **Conclusión**

La tecnología concebida es un estadio superior al presentar a la PRH, bajo una óptica de integración y orientación a la mejora constante. Incluye el diseño y aplicación de un CMI de GRH que refleja los impactos de la PRH dentro de la GRH, a partir de una concepción estratégica del proceso de planeación.

#### **Recomendación**

Léase el presente artículo no como conocimiento acabado sino como un paso en la construcción del conocimiento.

#### **Bibliografía**

- ♦ Bayón, F. y L. García, *Gestión de los Recursos Humanos*, Editorial Síntesis, Madrid, 1992, p. 263.
- ♦ Beer, Michael, *Gestión de Recursos Humanos*, Editorial del Ministerio del Trabajo, España, 1990, p. 32.
- ♦ Cuesta Santos, Armando, *Tecnología de Gestión de Recursos Humanos*, Editorial Academia, Segunda edición corregida y ampliada, La Habana, 2005, p. 349.
- ♦ Chiavenato, Idalberto, *Administración de Recursos Humanos*, 5 ed., Editorial Mc'Graw-Hill, Colombia, 2002, p. 592.



- ◆ Davis, K. y W. Werther, *Administración de Personal y Recursos Humanos*, 3 Ed., Editorial McGraw-Hill, México, 1991, p. 395.
  - ◆ De Miguel Guzmán, Margarita, *Tecnología para la planeación integral de los recursos humanos. Aplicación en entidades hoteleras del destino Holguín*, Tesis en opción al grado científico de doctor en ciencias técnicas, 2006, Holguín, p. 100.
  - ◆ Harper y Lynch, *Manuales de recursos humanos*, Editorial Gaceta de Negocios, Madrid, 1992, p. 417.
  - ◆ Puchol, L, *Dirección y Gestión de Recursos Humanos*, Editorial Díaz de Santos, España, 1997, p.220.
  - ◆ Recio, Eugenio María, *La planificación de los Recursos Humanos en la empresa*, Editorial Hispano Europea, España, 1980, p. 272.
  - ◆ Sikula, G. J., *Administración de Recursos Humanos en empresas*, Editorial Limusa, México, 1994, p. 502.
- 

