



San Marcos

MIEMBRO DE LA RED
ILUMNO

PLANIFICACIÓN DE RECURSOS HUMANOS



San Marcos

MIEMBRO DE LA RED
ILUMNO

PLANIFICACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Los modelos de gestión empresarial de las primeras décadas del siglo 20, al no considerar a los recursos humanos como una herramienta competitiva, hicieron que la planificación de las estrategias estuviese desvinculada de la planeación de la plantilla de personal; esto originó altos costos a las organizaciones debido a demoras en cubrir puestos, rotación, escasez de mano de obra, exceso de plantilla, etc.

Este nuevo papel de “capital intelectual” y de recurso estratégico asignado al personal ha obligado a una transformación en la forma tradicional de gestionarlos en general y en lo referido a su planificación en particular.

En virtud de estos cambios, el departamento de recursos humanos ha debido incorporar y desarrollar nuevas competencias, abandonando la actitud reactiva de esperar a que las cosas sucedan para comenzar a aplicar una gestión proactiva del personal, alineando la planificación de todo lo atinente a la plantilla, con la planificación estratégica de la organización, con miras a contribuir positivamente con la competitividad de la empresa.

Esto a su vez supone que el responsable de la gestión y administración del personal aún desde su función de asesor, y justamente por tal situación, adquiere un nuevo protagonismo.





Ya que es uno de los gerentes que no debería estar ausente en el momento en que los directivos planean la aplicación de nuevas estrategias, pues debe poder contar con información temprana acerca del rumbo que intenta tomar la organización, a fin de hacer las previsiones del caso en materia de personal.

Por ejemplo, si la organización planea como estrategia incorporar tecnología de punta, la consecuencia directa será:

- 1 | Reducirá puestos de trabajo en donde se ejecutaban tareas manuales.
- 2 | Exigirá del personal que permanezca en sus puestos un nuevo perfil de requerimientos en cuanto a conocimientos y destrezas.

Ello supone que el área de recursos humanos deberá hacer la previsión de capacitar anticipadamente al personal y, en caso de haber reducción de la plantilla, la forma en que este proceso se llevará a cabo.

En resumen, la planificación de los recursos humanos permite a las organizaciones anticiparse a sus necesidades futuras de personal, tanto en términos cuantitativos como cualitativos. Esta disposición proactiva garantiza evitar situaciones de desequilibrios que puedan amenazar la estabilidad organizacional.

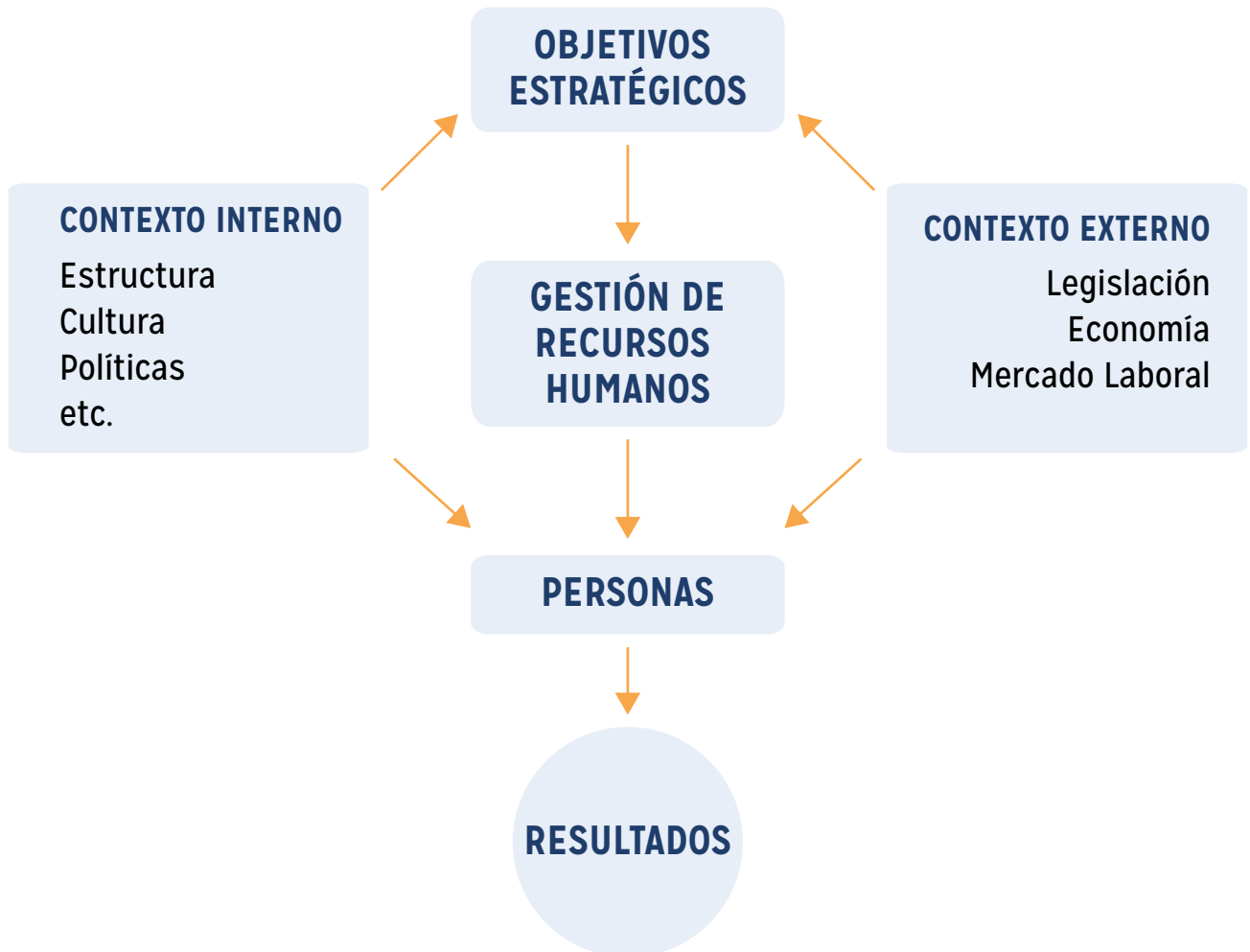
LA PLANIFICACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS PERMITE A LAS ORGANIZACIONES ANTICIPARSE A SUS NECESIDADES FUTURAS DE PERSONAL, TANTO EN TÉRMINOS CUANTITATIVOS COMO CUALITATIVOS.

¿CÓMO PODEMOS DEFINIR A LA PLANIFICACIÓN DE LOS RR.HH?

De manera sencilla, podemos decir que la planificación de la plantilla está vinculada al flujo de personas que ingresan a la organización (perfiles de requerimientos, reclutamiento, selección, inducción), a los movimientos internos (transferencias, ascensos, transferencias con ascensos) y a los egresos del personal (despidos, jubilaciones, renuncias).

Involucra, por lo tanto, la proyección de las necesidades de mano de obra en cantidad y tipo de empleados a incorporar o retener, a fin de proveer a la organización al personal calificado en el momento en que se los necesite y donde estos sean requeridos.

RELACIÓN ENTRE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y PLANIFICACIÓN DE RR.HH



Dado que uno de los aspectos fundamentales a considerar en el análisis del contexto interno está relacionado con la **estructura de personal** con que cuenta o necesita contar una organización para cumplir sus fines, una planeación y gestión exitosa de recursos humanos ayudará a la empresa a cumplir con su misión. Por el contrario, una planificación inexistente o inadecuada puede traer a la empresa problemas graves a corto plazo.

De acuerdo con lo que mostramos en el gráfico, el planeamiento de personal requiere de dos tipos de información:

1. La que proviene del contexto externo (condiciones del mercado de RR.HH. cuestiones legales, cambios económicos o políticos, etc.)
2. La información interna (planes a corto, mediano y largo plazo, políticas, cultura, presupuesto).

Con base en esta información el planificador de RR.HH. puede proceder a efectuar las previsiones en cuanto a calidad y cantidad de personal requerido por la organización.



ESQUEMA SINTEZADO DEL PROCESO DE PLANEACIÓN DE RR.HH.



Fuente: www.abaloncm.com





¿QUIÉN DEBE PLANIFICAR?

Si bien la planificación del personal en todos sus aspectos es conducida por el departamento de recursos humanos, los gerentes de línea deben ser involucrados en el proceso de planeación, aportando toda la información requerida por el área de personal.

¿EN QUÉ CONSISTE LA PLANEACIÓN DEL PERSONAL?

La planificación del personal traduce la estrategia formulada por la organización para un plazo determinado, en un conjunto de planes y programas de acción que permitan contar con el número y el tipo de personas idóneas en el plazo y el lugar indicados.

De este modo, la planificación del personal ayuda a desarrollar la estructura más adecuada para llevar adelante las acciones requeridas por el plan estratégico para lograr las metas previstas.

¿QUÉ SE PLANIFICA EN MATERIA DE RR.HH?

- La capacitación del personal para mantener actualizadas sus competencias
- La incorporación del personal requerido por la empresa
- Las reducciones de la plantilla, cuando se toma tal decisión
- Los planes de incentivos al personal
- Los planes de carrera de los empleados
- Los planes de sucesión
- La ejecución de los manuales de puestos
- La resolución de los conflictos
- Los movimientos internos del personal

¿CON QUÉ FRECUENCIA SE PLANIFICA?

En general la planeación del personal es anual, sin embargo, toda novedad que se presente en la organización que requiera de un proceso de planeación, operará como estímulo para reiniciar el proceso todas las veces que sea necesario.



PLAZOS DE LA PLANIFICACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

La planificación de recursos humanos, de manera similar a cualquier otra modalidad de planificación de la empresa, reconoce tres períodos: el corto, el medio y el largo plazo.

Estos tres ámbitos deben estar relacionados y los consiguientes planes deben superponerse, es decir, el medio plazo se modificará en función del cumplimiento del corto plazo. El largo plazo será consecuencia de la evolución del plan a medio plazo.

CORTO PLAZO

El corto plazo se establece, por lo general, fijando como techo de previsión un año y se centra principalmente en el análisis cuantitativo de la plantilla. Tiene como punto de partida la existencia de personal con determinadas condiciones y de necesidades a cumplir de forma inmediata. Parte de estos movimientos están generados por aspectos vegetativos de la plantilla de personal (fallecimiento, enfermedad, etc.)

MEDIANO PLAZO

Según los autores que Ud. lea, el mediano plazo podrá establecerse en 3 años o 5 años, pero no más allá. La cátedra toma para todos los efectos 5 años para la planificación a mediano plazo. En este período, se profundizan los aspectos cualitativos de la futura plantilla, es decir, que indicará el perfil de requerimientos de cada puesto y, en consecuencia, el perfil exigido a los trabajadores.

Se consideran en este plazo los planes de formación, promoción y motivación de los recursos humanos que permitirán, al finalizar el plan, contar con personal que reúna las condiciones de los perfiles requeridos. Según los nuevos modelos de gestión, en este plazo no solo se busca la reconversión del personal subalterno, sino también del personal jerárquico, sus modelos de conducción, el cambio en las estructuras tornándolas más flexibles y una gestión más participativa del personal.

LARGO PLAZO

Son planes generales orientados a anticipar, en función de la suma de tendencias actuales, futuras modificaciones en el contexto en el cual opera la organización, a fin de ir generando las medidas necesarias que impidan un salto brusco en materia de calificación laboral, estructura ocupacional, evolución del mercado laboral, competencias del sector, etc.



DESARROLLO DE PLANES DE ACCIÓN

Los objetivos estratégicos de una organización serían sólo una expresión de anhelos, si no se tradujesen en planes de acción tácticos. Por ello, una vez que éste se ha puesto en acción, la organización debe proceder a diseñar cuál es la estructura que mejor responderá al cumplimiento de lo que se propone. En tal sentido, pueden ocurrir diversas situaciones:

1. Puede ocurrir que la organización requiera un incremento de personal. En tal caso se deben hacer planes de reclutamiento, selección, inducción y formación del personal ingresante.
2. En caso de necesitar efectuar una reducción de personal, se debe planificar la salida del personal analizando las diferentes variantes tales como despidos, renunciaciones pactadas, jubilación anticipada, transferencias, etc.
3. Si la organización necesita mejorar el nivel de competencias del personal, habrá que diseñar los planes de capacitación necesarios para lograrlo.
4. También será necesario planear los cuadros de reemplazo del personal jerárquico, identificando a los potenciales de la organización.

A continuación damos algunos de ejemplos de planeación de recursos humanos:

PLANIFICACIÓN EN CASO DE EXCESO DE LA PLANTILLA

- Reducir la jornada de trabajo
- Reasignar el exceso de empleados a otras áreas
- No cubrir las vacantes de los empleados que se retiran
- Ofrecer incentivos de retiro anticipado
- Utilizar el tiempo de baja producción para capacitar al personal y el mantenimiento del equipo
- Despedir empleados



PLANIFICACIÓN EN CASO DE ESCASEZ DE MANO DE OBRA CALIFICADA

El avance vertiginoso de la tecnología ha provocado una escasez de mano de obra calificada, debido a ello, las empresas en su mayoría salen al mercado laboral externo para buscar nuevos empleados sin éxito.

Crear empleados calificados mediante entrenamiento.

- Hacer acuerdos con el gobierno para favorecer la formación conjunta de las personas que buscan trabajo sin conseguirlos, a fin de elevar su nivel de competencias alineándolas con la demanda de las empresas.
- Ofrecer al personal que está próximo a retirarse, permanecer en la organización u formarlos como formadores internos a fin de entrenar a los nuevos empleados sin capacitación

PLANIFICACIÓN DE SUCESIÓN GERENCIAL

En general, los planes de sucesión gerencial son responsabilidad de un comité de gerentes de alto nivel, quienes identifican a candidatos con alto potencial y desarrollan actividades de desarrollo para ellos.

Contar con un plan formal de sucesión tiene una serie de beneficios:

- Incrementa la probabilidad de promoción interna
- Aumenta la identificación de potenciales y futuros líderes
- Ayuda a anticipar los problemas antes que se inicien, evitando situaciones de posible desequilibrio como es la pérdida súbita de un gerente.
- Suministra bases concretas y objetivas sobre la asentar la decisión de una sucesión particular





San Marcos

MIEMBRO DE LA RED
ILUMNO

LAS POLÍTICAS DE RECURSOS HUMANOS

El establecimiento de un plan estratégico implica el desarrollo de políticas específicas que fijen el curso de acción y direccionen las acciones que en materia de recursos implementará el área de personal.

Dichas políticas deben orientar la acción en temas tan cruciales como las decisiones de promoción e incorporación, de desarrollo, de compensación, de manejo de la disciplina, etc.

Idalberto Chiavenato (1999) en su libro *Administración de Recursos Humanos* sostiene que:

“

Las políticas son reglas que se establecen para dirigir funciones y asegurar que éstas se desempeñen de acuerdo con los objetivos deseados.

”



Cada organización necesita poner en práctica las políticas de recursos humanos que mejor se adecúen a su cultura y a sus necesidades. Por lo tanto, dichas políticas deben contemplar los siguientes aspectos:

1. Políticas de provisión de personal

Que determinen cuáles son los perfiles requeridos, cuáles serán las fuentes de reclutamiento, qué criterios se establecerán para incorporar al personal y cómo se planificará el proceso de selección e inducción del nuevo personal.

2. Políticas de aplicación de recursos humanos

Deberán establecer qué diseño de puestos son los más adecuados a los objetivos y cuáles tareas deberá realizar el personal, cómo se planificará y relevará la información sobre los puestos ya existentes, y cómo se evaluará el desempeño del personal

3. Políticas de mantenimiento de recursos humanos

Deberán establecer cuáles serán los criterios de remuneración del personal, qué beneficios sociales otorgará la organización, cómo se establecerán las medidas correctas sobre higiene y seguridad y cómo se desarrollarán las relaciones sindicales.

4. Políticas de desarrollo de recursos humanos

Que determinen el mejor camino para el crecimiento del nivel de competencias del personal y las posibilidades de desarrollo que se les brindará. Además que especifiquen cuál será la frecuencia de la capacitación y cómo se logrará el desarrollo de la organización.

5. Políticas de control de los recursos humanos

Deberán establecer los mecanismos de control que mejor se adecuen a la organización. Así mismo, deben aclarar qué información, por qué medios se obtendrá y cómo deberá elaborarse el sistema información sobre los recursos humanos.

También deberán determinar los criterios para mantener auditoría permanente en relación al éxito de la gestión integral de los recursos humanos.





LA DEMANDA DE RECURSOS HUMANOS

Hay diversas maneras de establecer el éxito de la planeación del personal, una de ellas es el grado de exactitud y oportunidad con que el área de recursos humanos logra determinar la demanda de personal.

La corrección de esta previsión dependerá por un lado de la corrección y oportunidad de la información que proviene de las diversas áreas en materia de personal y del uso de las herramientas adecuadas para efectuar un buen pronóstico.

La información a la que aludimos debe **provenir del entorno, de la organización y de la propia fuerza laboral.**

TÉCNICAS DE PREVISIÓN DE LA DEMANDA DE PERSONAL

Los instrumentos con los que se pretende pronosticar las necesidades futuras de empleados en una organización pueden ir desde técnicas muy elementales hasta muy complejas; entre las técnicas más sencillas están las siguientes:

TÉCNICAS PARA PRONOSTICAR



TÉCNICAS DE PRONÓSTICO BASADAS EN LA EXPERIENCIA DE LOS EXPERTOS

Estas técnicas utilizan el juicio de las personas con muchos conocimientos y amplia visión sobre las futuras necesidades de personal, que no siempre será un fenómeno aditivo, sino que también puede ser sustractivo. En grandes organizaciones, el método más rápido, económico y directo, consiste en preguntarles a los gerentes de línea o de staff. A esta técnica se le conoce como **juicio experto**.

La **técnica Delfos** es una variante un poco más avanzada. Cuando se emplea esta técnica, se busca que el grupo de expertos llegue al consenso respecto a una proyección. El primer paso es desarrollar un cuestionario, mediante el cual se les pide a los expertos una opinión respecto a las necesidades de personal. Los resultados son reunidos por un coordinador y regresados a los expertos junto con un segundo cuestionario anónimo a fin de que ajusten sus cálculos.

El departamento de personal actúa como intermediario, resume las respuestas y expone sus resultados a los gerentes, para inquirir nuevamente sobre sus cálculos y obtener retroalimentación. El proceso se repite varias veces hasta que se alcanza el consenso en la proyección solicitada.

PRONÓSTICOS BASADOS EN TENDENCIAS

Es probable que la técnica más rápida sea la proyección de las tendencias de la organización durante el pasado. Los dos métodos más sencillos son la **extrapolación** y la **indexación**. Por medio de la **extrapolación** se prolongan las tendencias del pasado hacia el futuro, partiendo del supuesto de que las condiciones del entorno y de la empresa se mantendrán inamovibles.

Por ejemplo: Si la empresa vino creciendo comercialmente y ello obligó a incrementar la plantilla de personal en un 23% promedio en los últimos tres años, la empresa proyecta un incremento similar de la plantilla para los 3 años siguientes.

La indexación en cambio es un método que calcula la demanda probable haciendo coincidir la tasa de crecimiento o descenso en el empleo con un **índice** determinado.



Por ejemplo: Si se prevé un aumento en las ventas de un 37 %, el cálculo de cuántas personas más necesitará la organización, será proporcional al incremento en las ventas previsto.

Estos métodos constituyen aproximaciones muy generales. Se pueden hacer análisis estadísticos más complejos, los cuales posibilitan prever los cambios que motivan la demanda.

OTROS MÉTODOS

El **Análisis de presupuestos** es un estudio de presupuestos por departamento que evidencia cual es la posibilidad financiera para contratar más personal autorizada por la empresa.

Suele ocurrir que haya nuevas operaciones, por ejemplo, la fabricación de una nueva línea de productos, que compliquen la previsión de la cantidad de contrataciones. En esos casos, se calculan las necesidades de personal en comparación con otras empresas que llevan a cabo operaciones similares.

LA PRIMERA DE LAS ACTIVIDADES QUE COMPONEN EL PROCESO DE PLANIFICACIÓN DE RR.HH. ES LA RECOLECCIÓN Y SISTEMATIZACIÓN DE TODA LA DOCUMENTACIÓN REFERENTE A LA PLANTILLA DE PERSONAL DE UNA ORGANIZACIÓN.

Los **modelos de computadores** son una serie de fórmulas matemáticas que combinan, simultáneamente, las técnicas de

extrapolación, indexación, los resultados de sondeos y encuestas y los cálculos de cambios en la fuerza de trabajo. Por lo tanto, resultan más exactos que las previsiones efectuadas mediante la aplicación de alguna de las técnicas mencionadas aplicada en forma aislada.

LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN SOBRE RR.HH. (SIRH)

La primera de las actividades que componen el proceso de planificación de RR.HH. es la recolección y sistematización de toda la documentación referente a la plantilla de personal de una organización.

Al igual que en cualquier otro tipo de planificación, aquí resulta indispensable contar con información amplia y actualizada sobre la plantilla y sobre determinados aspectos de la organización.

Entre las actividades básicas de un sistema de información se cuentan:

- 1. Entrada de información:** es el proceso mediante el que capturamos datos que luego procesaremos.
- 2. Almacenamiento de la información:** mediante un sistema informático.
- 3. Procesamiento de la información:** posibilita que los datos capturados y almacenados puedan ser utilizados.
- 4. Salida de la información:** permite emitir informes con combinación de información que resultan de gran utilidad.

Decidir hacia donde focalizar la atención de la organización y cuáles serán las acciones más eficaces para el logro de los objetivos dependen en parte de esta información, tanto cualitativa como cuantitativa, ya que el SIRH deberá tener la capacidad de ofrecer datos correctos, no solo a nivel operativo, sino además estratégico.

A medida que las organizaciones crecen y se complejizan tanto en relación con los productos o servicios como en relación con la cantidad y diversidad del personal, se hace indispensable contar con un sistema de información que brinde datos precisos, oportunos, concisos, relevantes y completos, entre otras cosas en relación a la plantilla de personal.





San Marcos

MIEMBRO DE LA RED
ILUMNO

Saber con qué personal contamos, qué estudios cursaron, qué habilidades poseen, cuánto hace que están en la organización, quiénes pueden estar disponibles, etc. constituye una herramienta de gestión indispensable para el departamento de recursos humanos, pues, ayudará a contribuir al diseño de las estrategias de la empresa, al evidenciar la cantidad y calidad de los recursos disponibles, permitiendo anticiparse a los potenciales desajustes entre los requerimientos de la estrategia y la disponibilidad del personal.

El departamento de personal tendrá que establecer el tipo y alcance de la información requerida, las fuentes proveedoras de datos que servirán de base y la periodicidad con que esta información deberá ser actualizada.

Los SIIRH son mucho más que una base de datos eficaz, ya que no solo incluyen información sobre el personal de una empresa, sino que requieren además de información proveniente de manuales de puestos y de funciones, información general sobre el sistema de regulaciones de la compañía (normas, contratos, reglamentos, convenios, etc.), y sobre el entorno social en el cual opera.



Si bien cada organización debe diseñar su SIRH, en general, la información que incluye es la siguiente:

Información referente a la plantilla (Datos personales, familia de origen, familia constituida, formación, habilidades, experiencia, evaluación de desempeño, cumplimiento, etc.)

Información referente a los puestos de trabajo. (Esta información se extrae del manual de puestos.)

Información referente a la organización de la empresa, (Organigrama, funciones básicas, métodos y procedimientos usados en cada unidad, comisiones existentes, sistemas de información, etc.)

Información genérica de la empresa (Contratos, acuerdos, convenios, políticas, normativas, procedimientos, reglamentos, costo del personal, base salarial, productividad, etc.)

Información del entorno social (aporte de la empresa a la economía nacional, exportaciones, importaciones, proveedores, competidores, clientes, relaciones con la comunidad, etc.).



SISTEMA Y SUBSISTEMAS DE GESTIÓN DE RR.HH.

Acorde con la propuesta de Idalberto Chiavenato (1999) en *Administración de Recursos Humanos*, se concibe a la administración de los recursos humanos como un sistema compuesto por subsistemas. A continuación sintetizamos en un gráfico al sistema con sus subsistemas y el conjunto de prácticas incluidas en cada uno de ellos, destinadas a gestionar eficiente y eficazmente a la plantilla de personal.



En este esquema se nos presenta a la gestión de los RR.HH. como un sistema integrado que, a partir de la estrategia empresarial, va abriéndose en un conjunto de actividades que se despliegan en diferentes componentes, los cuales operan como subsistemas de aquel y que no constituyen acciones aisladas entre sí, sino vinculadas por un proceso de planificación estratégica de la plantilla de personal, encadenada a la planificación estratégica de la empresa.

LOS CINCO SUBSISTEMAS BÁSICOS

A continuación, le presentamos 5 subsistemas ordenados con base en su secuencia lógica:

SUBSISTEMA DE PROVISIÓN DE PERSONAS, cuya función es proceder a la planificación de la cantidad de personal que necesitará la organización en el corto plazo. Comprende los flujos de entrada, movimiento y salida de las personas, para lo cual se deberá tener en cuenta la estrategia que la empresa implementará.

A partir del análisis de la estrategia empresarial, mediante alguna de las técnicas de pronóstico y de cálculo, se determinarán las cantidades de personas más o menos necesarias. Luego de establecer el perfil óptimo de requerimientos que demanda cada puesto, se procederá al reclutamiento y la selección de las personas que ocuparán dichos puestos.

SUBSISTEMA DE APLICACIÓN: comprende la ejecución del manual de puestos, el diseño y rediseño de los puestos para alcanzar la máxima eficiencia y el diseño e implementación de instrumentos para evaluar el desempeño del personal.

SUBSISTEMA DE MANTENIMIENTO: incluye la gestión de las remuneraciones y beneficios sociales destinadas a retener al personal más capacitado y generar un importante grado de satisfacción del personal, la aplicación de las prácticas de Higiene y Seguridad y el mantenimiento de las Relaciones Sindicales en un grado bajo de conflictividad.

SUBSISTEMA DE DESARROLLO: se ocupa del crecimiento tanto individual como colectivo del personal y también el de la organización.

SUBSISTEMA DE SEGUIMIENTO: incluye una base de datos del personal que permite el análisis cuantitativo y cualitativo de los recursos humanos disponibles, el diseño de sistemas de información que den soporte a las decisiones en materia de recursos humanos y el desarrollo de auditorías que posibiliten la evaluación permanente de las políticas y procedimientos de recursos humanos.





San Marcos

MIEMBRO DE LA RED
ILUMNO

REQUISITOS BÁSICOS PARA QUE LA GESTIÓN DE LOS RR.HH. FUNCIONE CORRECTAMENTE

Tres son las condiciones imprescindibles para que un conjunto de políticas y prácticas de RR.HH. funcionen como un sistema integrado en cualquier organización:

- **Los subsistemas deben estar operando:** es necesario que todos los subsistemas enunciados estén en funcionamiento. Por ejemplo, si no se efectúan las evaluaciones de desempeño, los procesos de promoción de carreras quedarán privados del input básico para aplicarse correctamente. La consecuencia será que los ascensos se producirán arbitrariamente, sin estar sustentados en el verdadero mérito de las personas.
- **Los subsistemas deben estar vinculados:** los subsistemas no pueden funcionar aislados, puesto que dependen los unos de los otros. Por ejemplo, si no existe conexión operativa entre los perfiles de requerimientos y los procesos de reclutamiento y selección, difícilmente lograrán incorporar a personas idóneas para ocupar los puestos.
- **Entre los subsistemas debe existir coherencia:** la totalidad de los subsistemas deben aparecer como aplicaciones de una estrategia de RR.HH. derivada de la estrategia organizativa. Por ejemplo, si una política de crecimiento interno del personal no está vinculada ligada al rendimiento individual y a la información proveniente de las evaluaciones de desempeño, estará desviando inadecuadamente la conducta de las personas y causando un perjuicio a la organización.

Corresponden a los contenidos del programa de esta asignatura en relación con cada subsistema, los temas que se detallan a continuación:

Subsistema de Provisión de Personas: Planificación de RR.HH.

Subsistemas de Aplicación: Diseño de puestos, análisis y descripción de puestos y evaluación de desempeño.

Subsistema de Mantenimiento: Sistema de remuneraciones y beneficios sociales.

Subsistema de Seguimiento: Sistema de información sobre RR.H



