

301802  
7



UNIVERSIDAD DEL VALLE DE MÉXICO  
PLANTEL SAN RAFAEL  
" ALMA MATER "

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN  
CON ESTUDIOS INCORPORADOS A LA  
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

EL INVENTARIO DE RECURSOS HUMANOS COMO  
INSTRUMENTO PARA EL DESARROLLO DEL  
FACTOR HUMANO

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE LICENCIATURA EN:  
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

P R E S E N T A

JOSÉ CARLOS DE LA FUENTE SUÁREZ

ASESOR

REVISOR

LIC. JESÚS MARIO GONZÁLEZ VÉLEZ

LIC. JORGE BRECHU FRANCO.

MÉXICO, D.F.

No 0292403

2001



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

A MIS PADRES:

CON ADMIRACIÓN Y RESPETO.

JOSÉ ANTONIO DE LA FUENTE RODRÍGUEZ

ROSA LEDA SUÁREZ DE DE LA FUENTE (+)

A MIS TÍOS:

CON ADMIRACIÓN Y RESPETO.

GUSTAVO DE LA FUENTE DORANTES (+)

ELENA LEZAMA DE DE LA FUENTE (+)

A MIS HIJOS CARLOS Y JOSÉ ANTONIO,  
A MIS HERMANOS Y DEMÁS PERSONAS  
QUE ME HAN AYUDADO AL LOGRO DE  
UNA DE LAS METAS QUE CONSIDERO  
MAS IMPORTANTES EN LA VIDA.

SI QUIERES TENER ÉXITO EN LA VIDA, HAS  
DE LA PERSEVERANCIA TU MEJOR AMIGA,  
DE LA EXPERIENCIA TU SABIO CONSEJERO,  
DE LA PRECAUCIÓN TU HERMANO MAYOR,  
Y DE LA ESPERANZA TU GENIO GUARDIAN.

JOSEPH ADDISON.

# I N D I C E

## INTRODUCCIÓN

### CAPITULO I

1.1 JUSTIFICACIÓN	11
1.2 HIPÓTESIS	11
1.3 OBJETIVO	12
1.4 TIPO DE INVESTIGACIÓN	12

### CAPITULO II

2.1 ANTECEDENTES DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS	14
2.2 ¿QUÉ ES LA PLANEACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS?	19
2.2.1 PROCESO DE PLANEACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS.	21
2.3 DEFINICIÓN DE INVENTARIO DE RECURSOS HUMANOS	23

### CAPITULO III

3.1 OBJETIVO DEL ESTUDIO	29
--------------------------	----

3.2 UTILIDAD SISTEMÁTICA DE UN INVENTARIO DE RECURSOS HUMANOS EN LA ADMINISTRACIÓN DEL PERSONAL.	33
3.3 TÉCNICAS DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL	35

#### CAPITULO IV

4.1 ADMINISTRACIÓN DEL INVENTARIO DE RECURSOS HUMANOS	52
4.1.1 REPORTES ANALÍTICOS	53
4.1.2 REPORTES ESTADÍSTICOS	54
4.2 DATOS FUNDAMENTALES DE UN INVENTARIO DE RECURSOS HUMANOS	55
4.3 PROCEDIMIENTO PARA LEVANTAR LA INFORMACIÓN.	62
4.4 PROCEDIMIENTO PARA EL MANTENIMIENTO DEL INVENTARIO DE RECURSOS HUMANOS.	64
4.5 PROCEDIMIENTO PARA LA DISTRIBUCIÓN DEL INVENTARIO DE RECURSOS HUMANOS A LOS USUARIOS	66
4.6 PROCEDIMIENTO PARA LA DISTRIBUCIÓN DE REPORTES DERIVADOS DEL INVENTARIO DE RECURSOS HUMANOS	66

## CAPITULO V

5.1	FORMATO PARA LEVANTAR LA INFORMACIÓN DEL INVENTARIO DE RECURSOS HUMANOS EN LA EMPRESA	70
5.2	INSTRUCTIVO PARA LLENAR EL INVENTARIO DE RECURSOS HUMANOS (FORMA)	81
5.3	INVESTIGACIÓN DE CAMPO REFERENTE AL CONCEPTO DE UTILIZACIÓN DEL INVENTARIO DE RECURSOS HUMANOS EN LAS EMPRESAS	91
5.4	CUESTIONARIO	92
5.5	RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN Y COMENTARIOS FINALES	96

CONCLUSIONES

BIBLIOGRAFÍA

## INTRODUCCIÓN

El origen y desarrollo de la moderna administración de empresas, lo encontramos en la primera y segunda guerra mundial. Estas propiciaron el auge de la ciencia y tecnología aplicadas a la producción masiva de implemento bélicos, mismas que en la época de la post-guerra hubieron de acoplarse a las actividades productivas y a la organización y funcionamiento de las empresas.

El proceso de modernización y diversificación de la economía mexicana, ha permitido y sostenido el desarrollo dinámico de los últimos veinte años. Sin embargo, los estudios sobre las interrelaciones de la ciencia y la tecnología con el desarrollo económico, demuestran que existe un déficit de personal calificado lo que significará el mayor obstáculo para el desarrollo económico y social del país.

Es claro precisar que el proceso de educación en México ha sido de suma importancia para el desarrollo del país, aunque las proyecciones de nuestro crecimiento socioeconómico nos obligan a hacer un inventario de recursos humanos, para conocer nuestros activos valiosos y los que necesitan capacitación, ya que éste es uno de los problemas más frecuentes con los que se enfrentan las empresas en nuestro país.



Este seminario de investigación dará como resultado la manera de integrar la información idónea para llevar a cabo un inventario de recursos humanos.

En México existen un sin número de costumbres, hábitos y actitudes que, cultural y geográficamente son variadas y complejas para lograr un desarrollo integral.

Sabiéndose ya la problemática y los posibles obstáculos con los que nos enfrentamos, es habilidad del administrador de empresas la aplicación de su planeación, organización, integración, dirección y control, con bases necesarias para alcanzar sus objetivos.

El inventario de recursos humanos es consecuencia de la administración del factor humano, ya que es una herramienta que auxilia a la administración de personal, y su principal objetivo será proporcionar a la organización los hombres idóneos para llevar a cabo los objetivos fijados con anterioridad.

Es así como la intervención de los profesionales en administración de empresas, en su carácter de administrador de personal, reviste una gran responsabilidad por la importancia que tienen los seres humanos dentro de las organizaciones socioeconómicas.

# **CAPITULO I**

## **1.1 JUSTIFICACIÓN**

En la presente investigación se pretende destacar los beneficios que representa implementar un Inventario de Recursos Humanos en cualquier empresa, como punto medular de enriquecimiento del personal desde su contratación, desarrollo, capacitación, evaluación y retiro.

La creación del Inventario de Recursos Humanos deberá aportar todos los datos que sea conveniente para elegir a la persona idónea, en la posibilidad de desarrollarse conjuntamente con la empresa.

## **1.2 HIPÓTESIS**

Considerando que los Recursos Humanos son imprescindibles en cualquier organización, es de suma importancia darle todos los conceptos necesarios para su desarrollo. Este planteamiento fija los conceptos mínimos que debe contener un proyecto para que el Inventario de Recursos Humanos sea realmente un instrumento para el desarrollo del factor humano.

### **1.3 OBJETIVO**

Los hombres que forman las empresas constituyen el activo más valioso, por lo tanto, es necesario inventariar a los Recursos Humanos. El objetivo de la administración de Personal es conseguir y conservar los recursos humanos.

### **1.4 TIPO DE INVESTIGACIÓN**

Se realizará una investigación documental y de campo utilizando el método deductivo para analizar los antecedentes y llegar a conclusiones específicas que ayuden a mejorar este trabajo.

La muestra representativa fue de 30 empresas de un universo de 50 aplicando cuestionarios.

Los resultados obtenidos nos darán porcentajes para tener una visión general de la forma y el tratamiento que se da a los Recursos Humanos.

# **CAPITULO II**

## 2.1 ANTECEDENTES DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Como una consecuencia de la revolución industrial, el número de organizaciones y la magnitud de las mismas experimentaron un gran crecimiento que se tradujo en una mayor complejidad en su manejo.

A principios de siglo Federico Taylor propuso un modelo de organización denominado funcional, que se basa en el principio de la división del trabajo, mediante el cual se buscaba agrupar actividades de la misma naturaleza bajo coordinación y supervisión.

Gracias a sus contribuciones quedó demostrado que el estudio científico y sistemático de las labores podían conducir a mejoras en la eficiencia.

Taylor pudo observar que la organización perdía considerablemente, si anteriormente no seleccionaba a quien fuera a desarrollar la tarea.

El capataz era quién realizaba la tarea de selección en una forma empírica, sin seguir técnica alguna.

Así fue como Taylor propuso que el reclutamiento quedara centralizado con objeto de obtener mejores resultados, es como surgen las llamadas oficinas de selección.

La influencia de Taylor estipula en forma definitiva la idea de un área dedicada a la administración de recursos humanos.

A principios de siglo en Estados Unidos, las funciones de administración de recursos humanos se reducían a contratar, despedir y tomar tiempo.

Sin embargo, la administración de recursos humanos es más que las funciones anteriores. Las siguientes serían en general las principales acciones en las que podríamos dividir esta rama de la administración general.

PLANEACIÓN.- Necesidades futuras de personal.

DESARROLLO.- Cuando el empleado desconoce aspectos y funciones básicas del puesto, se requiere de la capacitación y el adiestramiento.

EVALUACIÓN.- Cuando hay deficiencias, se prevé modificar algunas actividades del departamento de personal.

COMPENSACIÓN.- Las aportaciones que realizan los empleados producen una compensación. ( sueldos y salarios, prestaciones legales, prestaciones extralegales ).

CONTROL.- Evaluación de efectividad y el cumplimiento de objetivos.

Con el tiempo estas funciones aumentaron al llevarse registros y elaborarse nóminas, pensando en una persona que realizara esta tarea y fue así como surgió el primer especialista.

Se puede considerar que esta primera etapa coincide con el caso de México en donde aún es frecuente encontrar todavía el jefe de personal que es el encargado de hacer las nóminas.

## **LOS PRIMEROS DEPARTAMENTOS.**

En el año de 1912 apareció en los Estados Unidos el primer departamento de personal con un concepto moderno.

Desde el fin de la primera guerra mundial (1914-1918) hasta **LA GRAN DEPRESIÓN** (1929-1931) los departamentos de personal desempeñaron funciones de creciente importancia. A partir de 1960 se han experimentado en Iberoamérica y otros países del mundo, cambios sociales de profunda importancia. Uno de ellos sin duda es la incorporación de las mujeres a la fuerza laboral. Otro cambio de gran trascendencia fue la reducción de horas trabajadas en el sector industrial. El avance tecnológico ha dejado muy por atrás a las exclusivas técnicas tradicionales de hacer las tareas. En el entorno social los departamentos de personal no solo dedican su



función al pago de sueldos y salarios, sino también se complementan con servicios como asistencia médica, educación y apoyos a la vivienda.

En 1919 en varias universidades se daban cursos de **administración de personal**.

Estos departamentos de personal fueron creados para coordinar las actividades de la administración de los recursos humanos y para auxiliar a los jefes en la misma rama, y con esto se presentaron muchos casos de usurpación.

### **EN EL CASO DE MÉXICO.**

Con el movimiento revolucionario de 1910 se buscaba una serie de reivindicaciones y objetivos que correspondían en un número elevado a la administración de recursos humanos.

Viendo que antes de que se iniciara la revolución se exigía un sistema de salarios justos y una reducción de las horas de trabajo (Cananea y Río Blanco), también se pretendía la libertad sindical, la eliminación de las tiendas de raya y con esto se pretendía un trato más humano en el trabajo.

Atendiendo a estas demandas, en 1917 los congresistas incluyeron dentro de la constitución el artículo 123, que a la larga daría origen a la Ley Federal del Trabajo.

Estos ordenamientos legales y otros posteriormente surgidos contienen una serie de disposiciones y con esto una moderna técnica de administración y no las improvisaciones que se venían haciendo.

En el área de administración de recursos humanos no se han tenido que recorrer todos los pasos dados por otros países. Nuestro desarrollo industrial se ha caracterizado por tener un alto índice de crecimiento y la velocidad con la que se ha dado ya que se han sabido aprovechar las experiencias externas mediante un proceso de adecuación.

El rápido desarrollo de algunas organizaciones mexicanas, les hizo encontrarse con que su estructura no correspondía a sus necesidades y fue entonces cuando precisó crear nuevos departamentos que atendieran funciones especializadas, integrando un experto al frente de ella. En la producción se controlaba la calidad, la comercialización requería la investigación del mercado, la contabilidad y el departamento de personal que era el que formulaba las nóminas, necesitaba de especialistas que evitaran fracasos en la contratación de nuevos elementos, al tratar con el sindicato.

Dándose esta etapa en los últimos años, cuando la ley se intensificó notablemente.

La creación de nuevas organizaciones es un fenómeno que se presenta todos los días, encontrándose que muchas de estas instituciones desde su fundación, reconocen las necesidades de la función de administración de recursos humanos.

El administrador de recursos humanos debe asesorar a cada supervisor para que cumpla más adecuadamente con su papel, ya que siendo el elemento humano el factor más importante y valioso con que puede contar una organización.

Tanto las políticas como los objetivos en la administración de los recursos humanos se basan en suposiciones sobre la naturaleza humana.

## **2.2 ¿QUÉ ES LA PLANEACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS?**

La planeación de los recursos humanos es la planeación de un programa de entrenamiento a largo plazo y para lograrlo hay que pensar en términos de necesidades de cinco a diez años, con la posibilidad de que el crecimiento de la empresa sea grande, que el personal que está capacitado a los cinco años resulte totalmente suficiente a las necesidades de la empresa, dándose en algunos casos el fenómeno contrario.

Se puede notar que la planeación de los recursos humanos con anticipación no es fácil, pero si el proceso es sistemático y los planes son actualizados, es posible

efectuar pronósticos que cubran cualquier grupo humano con exactitud. Cualquier modificación en las necesidades equivale a adelantar o atrasar el proceso.

La planeación de los recursos humanos viene a continuación de la planeación de la organización y le es complementaria. La planeación de los recursos humanos se ocupa para la colocación de las personas en las estructuras planeadas de la organización y cae dentro de dos etapas:

La primera corresponde a la planeación detallada de los requerimientos en recursos humanos para todo tipo y nivel de empleado.

La segunda etapa cubre la planeación de la provisión de recursos humanos para brindar a la organización el personal adecuado de los diversos orígenes, capaz de cumplir los objetivos planeados de la organización.

## **2.2.1 PROCESO DE PLANEACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS**

### **PLANEACIÓN DE LOS REQUISITOS EN RECURSOS HUMANOS.**

Los requisitos futuros en recursos humanos se pueden determinar por dos caminos; el primero se puede suponer la perfección teórica como requerimiento ideal para lo buscado y el segundo puede tender a lo requerido partiendo de lo existente, de modo que sea una progresión de tendencias en relación al trabajo de recursos humanos.

En la práctica el método se determina por la situación cuando la empresa evoluciona rápida y constante, no puede existir una conformación de práctica habitual, y si la hay se pueden esperar cambios; en este caso las predicciones de un personal futuro o a largo plazo deben basarse en un análisis de necesidades del trabajo.

### **REQUERIMIENTOS TEÓRICOS EN RECURSOS HUMANOS.**

Cuando se intenta calcular las necesidades teóricas del personal sin detallar los planes de organización pierde casi todo su sentido y hay que tomar en consideración la exactitud de estas predicciones.

La organización nos dará como resultado los agrupamientos funcionales y quizá niveles subordinados pero no reportará los requerimientos teóricos de personal, por lo

cual debemos fragmentar hasta las unidades más pequeñas posibles, las de trabajo individual.

Extendiendo este procedimiento de obligaciones y responsabilidades, y la relación entre ellas (organización), se tiende a hallar la cantidad requerida de cada tipo de empleado. En el grado de exactitud puede haber errores pero éstos pueden ser soslayados poniendo énfasis en la determinación de una estructura de personal que sea lógica. La planeación de personal en forma ideal fluye de la organización tomando el ejercicio en su etapa media y desarrollando las acciones en futuros requerimientos de tareas definidas. La planeación de personal exige un desarrollo de la organización hasta establecer tareas individuales dentro de ella.

El plan general de requerimientos teóricos de personal permite desarrollar los programas de reclutamiento y entrenamiento que podrá ser acelerado o retrasado de acuerdo a las necesidades de la empresa.

Pueden existir pequeños factores que van a hacer variar la cantidad de personas y sus características necesarias para atender el volumen de tareas de diversos tipos.

## 2.3 DEFINICIÓN DE INVENTARIO DE RECURSOS HUMANOS

SEGÚN EL DICCIONARIO, INVENTARIO ES:

*"INVENTARIO M. ASIENTO QUE SE HACE DE LOS BIENES DE UNA PERSONA O COMUNIDAD: HACER EL INVENTARIO ES UNA SUCESIÓN (SINÓN V. EMPADRONAMIENTO Y LISTA).*

*ESTIMACIÓN DE LAS MERCANCÍAS EN ALMACÉN Y DE DIVERSOS VALORES QUE COMPONEN LA FORTUNA DEL COMERCIANTE: DEBE HACERSE UN INVENTARIO POR LO MENOS UNA VEZ AL AÑO. BENEFICIO DE INVENTARIO, FACULTAD QUE SE RESERVA AL HEREDERO DE NO PAGAR LAS DEUDAS DE UNA HERENCIA SINO HASTA DONDE ALCANCE LO QUE DE ELLA RECOJA. FIG. A BENEFICIO DE INVENTARIO M. ADV., CON PRUDENCIA Y RESERVAS: ACEPTAR UNA NOTICIA A BENEFICIO DE INVENTARIO".<sup>1</sup>*

Inventario de habilidades.- "Algunas empresas han establecido la costumbre de inventariar anualmente las habilidades que su personal está empleando en su trabajo. También se enlistan otras habilidades que el empleado podría utilizar en otros

---

<sup>1</sup> Pequeño Larouse Ilustrado. 1970.

puestos. Este inventario permite el uso más flexible de los recursos humanos de la organización, especialmente cuando se está expandiendo o restaurando. Con él nos es más fácil identificar grietas o puntos ciegos en las habilidades, lo que nos permitirá cubrirlas durante el entrenamiento”.<sup>2</sup>

Inventario de administradores actuales.- El cual se combina con pronósticos de necesidades futuras, para crear tablas de reemplazo. Los pronósticos de futuros cambios y crecimiento de las organizaciones, permiten estimar las necesidades probables de los administradores.

“Los cálculos de probables pérdidas debidas a muerte, enfermedad, retiros y renunciaciones, son elementos del inventario continuo.”<sup>3</sup>

Actualmente muchas empresas no cuentan con una herramienta que contenga en forma resumida pero completa, los datos y características principales; hay quienes no podrían decir que en la solicitud de empleo ó en sus trámites psicológicos tenemos un historial de la persona que trabaja para una empresa. El inventario es más que eso, abarca toda una serie de aspectos que en el momento apropiado enunciaré.

---

<sup>2</sup> Craig G. Robert y Lester R. Bittel. Editor of Training & Development Journal. 1971

<sup>3</sup> Yoder Dale, Manejo de Personal y Relaciones Industriales. Compañía Editorial Continental, S.A. 1970.



Así también Richard J. Bronstein dice: “el inventario de habilidades es un registro de información que va acompañado de un sistema para utilizar y tener a mano esa información.”<sup>4</sup>

La American Managemet Association, lo define como: una “herramienta administrativa de planeación que sirve para tomar objetivamente decisiones y planear las necesidades futuras en puestos administrativos”.<sup>5</sup>

La revista Personel dice: ”que los objetivos del inventario de recursos humanos son dos: hay que identificar a nuestro hombre adecuado en el momento apropiado y reducir la rotación del personal introduciendo una selección más objetiva de los candidatos para promociones y transferencias”.<sup>6</sup>

Habla de que es una herramienta que ayuda a tomar una ágil decisión en lo referente a los cambios y promociones de personal.

Así como cumplir los requerimientos determinados en recursos humanos se puede decir que el inventario de personal en existencia establece lo que se tiene disponible y lo que se puede esperar en fechas futuras. Cotejándolo con los requerimientos se obtienen las necesidades establecidas, la apreciación de la capacidad existente

---

<sup>4</sup> Bronstein Richard j.- Setting up & Skills Inventory Personal. Management. Review.1962.

<sup>5</sup> AMA, American, Management Association, Boletín 1971.

<sup>6</sup> Personnal Management. Review.1971

constituye un suplemento del inventario y esto nos ayuda a identificar la carencia actual y las necesidades inmediatas.

La determinación del potencial futuro también es un suplemento del inventario y le agrega otra dimensión, y con ésta se determina el ritmo y dirección del desarrollo individual y la acción necesaria para lograrlo. La fijación de las pérdidas en recursos humanos es una parte vital dentro del análisis ya que no es lógico planear el uso de un personal con recursos que no estén disponibles.

Ya que toda planeación efectiva debe estar en bases sólidas de información concreta, en la planeación de organizaciones y de recursos humanos no hay ninguna excepción. Para planear los recursos humanos se necesita una imagen lo más completa del equipo de personal existente. uno de los elementos principales requeridos es la información de **como se está desempeñando la gente en su trabajo** y el otro es **identificar al personal potencialmente capaz de asumir mayores responsabilidades** esto puede servir para ocupar vacantes, reclutar y preparar al personal.

Podemos decir que los conceptos mencionados concuerdan con ciertos rasgos característicos entre sí o sea, que hay una semejanza, como que es un registro de informaciones, sistematizado, dinámico y además, una herramienta de gran utilidad.

Así concluimos que algunos autores nos hablan del inventario de habilidades, otros de inventario de recursos humanos e inventario de personal, considero que el objetivo básico de todos es el mismo, aunque con variantes.

Entenderemos como inventario de recursos humanos a la recopilación de las características, habilidades, conocimientos y experiencias de todos los empleados, en forma sistemática desde niveles inferiores hasta los de mayor categoría.

Con todos éstos datos en un registro ágil y sistemático podrán tomarse decisiones más serias en lo referente a políticas de la administración del factor humano.

Es así como la falta de un inventario en la organización, ocasiona serios trastornos a la administración de personal en las empresas, por que no se tiene un conocimiento amplio y ágil de las características de las personas y su potencial (entendemos como potencial a sus conocimientos y experiencias). Esta limitación causará retrasos o equivocaciones en las decisiones que deben tomarse en los diferentes niveles de la organización y en todos los aspectos de la administración de personal.(reclutamiento, selección, sueldos, promociones, evaluaciones, entrenamiento, desarrollo).

# **CAPITULO III**

### 3.1. OBJETIVO DEL ESTUDIO

El departamento de recursos humanos tiene como objetivo principal ayudar a las personas y a las organizaciones a alcanzar sus objetivos previamente fijados. Al mismo tiempo de enfrentar desafíos que derivan en demandas y necesidades de los empleados en la organización y en el contexto social.

Por esto un elemento primordial en las organizaciones es tener la información necesaria de nuestras personas. En ese momento surge la idea de hacer un inventario de recursos humanos para determinar el potencial con que cuenta la organización.

La presente investigación nos dará los elementos necesarios para la posible valorización de los recursos humanos, ya que conociendo nuestros recursos, se puede lograr tomar decisiones más acertadas en la planeación a corto, mediano y largo plazo.

En un país como México en que la escasez de los recursos humanos capacitados y útiles son innumerables, hacen indispensable la importancia de establecer un inventario de recursos humanos.

En este trabajo se considera gran empresa, la que cuenta con mas de doscientos empleados, y que su giro social sobrepasa a los diez millones de pesos. El criterio

que se sigue para dar la afirmación arriba citada, es que se considera que una empresa de tal magnitud tiene una organización bien definida. Además un departamento de relaciones industriales con diversas secciones dedicadas a la planeación del factor humano.

Trataremos de sostener la importancia que tienen los inventarios de recursos humanos, para el buen desarrollo de la organización como de las personas que la integran. Además trataremos de fundamentar un sistema de estructuración y mantenimiento de inventario de recursos humanos, que informará la manera de implantar un sistema semejante en otras empresas, el cual debe ser estructurado con las necesidades de cada organización.

Si bien el estudio está enfocado hacia las grandes empresas, los pasos del inventario de recursos humanos son aplicables universalmente al igual que los principios de administración. Así que los casos particulares deberán conocer sus necesidades o condiciones para el desarrollo de su propio inventario de recursos humanos. Ahora bien, teniendo un inventario de recursos humanos sin saberlo utilizar adecuadamente, es un gasto inútil, los buenos resultados de un inventario no dependen de utilizar la información que nos proporciona, sino la idea que originó o motivó su aprobación y participación en la dirección de la empresa y de los métodos más eficientes para conseguir toda la información y mantenerlos al corriente. Si el inventario de recursos

humanos no es hecho con la mayor seriedad posible por parte de la empresa, no será útil, aunque su manejo manual, mecánico o electrónico sea muy eficiente.

Como definición técnica de inventario de recursos humanos tenemos que es una herramienta administrativa de planeación, que agiliza la toma de decisiones del factor humano en lo referente a su administración.

Para efectos de este trabajo, entenderemos como Inventario de Recursos Humanos, a la recopilación de las características, habilidades, conocimientos y experiencias de todos los trabajadores, en forma sistemática desde los niveles inferiores, hasta los de mayor jerarquía. Con todos estos datos en un registro ágil y sistemático, podrán tomarse decisiones más objetivas en lo referente a políticas de la administración del factor humano.

La principal utilidad que se deberá perseguir en la formación de un Inventario de Recursos Humanos, es la que pueda basarse en los siguientes tres aspectos: adquisición, conservación y desarrollo de recursos humanos.

**ADQUISICIÓN.-** Con el Inventario de Recursos Humanos tenemos un registro donde aparecen los datos más importantes del personal, como son sus habilidades, conocimientos y experiencias, y en vez de empezar a buscar candidatos fuera de la empresa, se puede localizar personal adecuado dentro de la empresa. Así tenemos que el Inventario de Recursos Humanos auxilia al administrador del factor humano, en el campo de la selección de personal.

**CONSERVACIÓN.-** Cuidar las necesidades e intereses que tiene el factor humano dentro de la organización, que son las características y habilidades detectadas en el levantamiento de la información.

Aquí la función del Inventario de Recursos Humanos es como auxiliar para llevar a cabo cualquier estudio.

**DESARROLLO.-** Entendido como el aspecto principal de toda empresa, ya que si una organización no desarrolla sus recursos, no cumple con el aspecto de poder cultivar y formar mejores hombres, para la organización y la sociedad.



### **3.2. UTILIDAD SISTEMÁTICA DE UN INVENTARIO DE RECURSOS HUMANOS EN LA ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL.**

El inventario nos informa de la característica del personal que deberá ser considerado para el reclutamiento, selección, promociones y cambios.

El inventario nos informa la antigüedad del personal y esto nos sirve para formar planes de jubilación, pronósticos de los canales de ascensos coordinados con los planes de retiro necesario.

El inventario auxilia el conocimiento de las necesidades de recursos humanos actuales y futuras en cuanto a calidad y cantidad. Esto permite el establecimiento, o modificación de políticas y planes de reclutamiento, selección, evaluación y desarrollo de personal.

- Utilidad del inventario en el reclutamiento de personal.- Nos sirve para conocer la rotación del personal y sus causas, en todos los niveles de la organización y así adoptar las medidas necesarias para su disminución. Para la reducción del reclutamiento externo en ciertos puestos y además adecuar en el futuro el sistema de reclutamiento interno se favorecen los ascensos desde adentro, por el desarrollo proporcionado de los recursos humanos, para adoptar decisiones en aumentos y reajustes de personal.

- Utilidad del inventario en la administración de sueldos y salarios.- El Inventario de Recursos Humanos, proporciona información a los analistas de puestos que les serán de gran utilidad en su trabajo, ya que con el inventario de recursos humanos se obtienen datos para especificaciones de puestos, para los análisis y descripción de los mismos.
  
- Utilidad en la formación de planes de estímulos e incentivos.- Esta utilidad es la relación que se ha encontrado en el aspecto de sueldos y salarios, ya que en el sistema de administración por objetivos, los aumentos son en base a resultados obtenidos por cada persona y el inventario está en estrecha relación con la evaluación de los mismos.

El Inventario de Recursos Humanos nos permite preparar nuevos candidatos a puestos más importantes, que por falta del conocimiento de los recursos humanos se desperdician.

Con el inventario el potencial de desarrollo de personal se proyecta a corto, mediano y largo plazo dependiendo de las necesidades de las empresas.

Se coordinan los cambios y promociones por medio de las tablas de ascensos.

- Utilidad del inventario para la obtención de datos estadísticos.- Actualización de todos los datos del personal en un solo registro global.

Para formar modelos de simulaciones en el desarrollo estructural de la empresa, así como también para el estudio de variables psicológicas y sociales, que se pueden observar mediante experimentos dirigidos.

Se pueden sacar relaciones estadísticas por edades, por niveles jerárquicos, educacionales, experiencias y combinaciones posibles que puedan plantearse dentro de un sistema mecánico o electrónico.

Todos los aspectos anteriormente enunciados, son una exploración de la utilidad que reporta el inventario de recursos humanos como herramienta a la administración de personal.

### **3.3 TÉCNICAS DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL.**

La experiencia mundial demuestra que no existen esquemas uniformes para la administración de personal. En el ámbito de los países en desarrollo se observan situaciones muy diversas, según sus condiciones económicas, sus propios patrones culturales y el grado de influencia que sobre ellos han ejercido otros países más avanzados.

Se aceptan normalmente en esta materia una serie de principios: el fundamental es la necesidad de que exista una política general que establezca las normas y los criterios que deben regir la conducta de las empresas con relación a sus empleados.

**RECLUTAMIENTO.**- La composición de la fuerza de trabajo en México crea un desequilibrio constante entre la oferta y la demanda de mano de obra.

Ante una oferta excesiva de mano de obra, no ha habido necesidad de poner en práctica técnicas muy avanzadas en materia de reclutamiento; por lo general salvo en unas cuantas especialidades, se tiene mayor número de candidatos que plazas disponibles.

El reclutamiento es la técnica que está encaminada a la adquisición de recursos humanos para la empresa u organización en el momento oportuno.

Cuando una empresa u organización se encuentra en etapa de formación, requiere de un sistema inicial que proporcione a ésta elementos humanos necesarios para el buen funcionamiento de la misma.

En la obtención del material humano contamos con diferentes procesos, entre éstos se encuentran las fuentes de reclutamiento que pueden ser de dos tipos:

Fuentes internas son aquellas que sin necesidad de recurrir a personas o lugares fuera de la empresa proporcionan a éstas el personal requerido en el momento oportuno. Podemos mencionar entre otras las que juegan un papel importante dentro de la organización o empresa.

- **SINDICATOS.-** Este funciona en el momento que la empresa requiera personal para una vacante o vacantes que entran en el dominio del sindicato.
  
- **ARCHIVO O CARTERA DE PERSONAL.-** Esta se integra con las solicitudes de los candidatos que presentaron en períodos anteriores de reclutamiento y que fueron archivadas sin haber sido utilizadas porque fue cubierta la vacante en cuestión.
  
- **FAMILIARES Y RECOMENDADOS.-** Esto se da cuando se boletina la vacante entre los propios trabajadores a fin de establecer contacto con familiares o conocidos que reúnan las características del puesto.

Y por último contamos con la promoción interna de personal, y esto sucede cuando se estudia la historia laboral del personal con el fin de determinar si existe un candidato viable a ser ascendido en forma vertical al puesto vacante, considerando

aspectos de conocimientos, responsabilidades, aprendizaje y capacidad para desempeñar el puesto.

Fuentes externas son aquellas a las que se puede recurrir por sus características en la preparación y desarrollo personal desde los aspectos profesionales, educativos y técnicos.

Dentro de las fuentes externas más importantes tenemos las siguientes:

- **PROFESIONALES Y EDUCATIVAS.-** Son estructuras de organización que se dedican a la preparación de profesionales en las distintas áreas científicas y tecnológicas que pueden ser universidades, escuelas comerciales, profesionales, tecnológicas, etcétera. Las cuales cuentan con guía de carreras en las que se puede saber con detalle en donde se localizan así como las actividades o profesiones que en ellas se imparten.

En estas organizaciones se pueden encontrar personas capacitadas en determinada profesión o especialidad que satisfagan las necesidades de la empresa.

- **ASOCIACIONES PROFESIONALES.-** Se utilizan cuando se requieran de personal con experiencia en un determinado campo científico, tecnológico o profesional.

- **BOLSA DE TRABAJO.-** Son organizaciones que se dedican a proporcionar información con respecto a vacantes en distintas empresas o centros de trabajo.

Aquí sí puede recurrir la empresa solicitando candidatos para cubrir sus vacantes.

- **AGENCIAS DE COLOCACIÓN.-** Estas agencias no cobran al candidato, sino a la empresa. Cobran un mes de salario de la persona que colocan.
- **PUERTA DE LA CALLE.-** Es cuando un candidato se presenta sin que haya existido una forma de llamado para él por parte de la empresa.

Otros medios de reclutamiento son aquellos de difusión masiva que por su cobertura penetran en diferentes ámbitos sociales.

Los medios más frecuentes son:

- **PERIÓDICOS.-** Se emplean básicamente anuncios en primera plana, en el caso de personal de nivel ejecutivo, o que actualmente está trabajando. Estos

anuncios son de dos tipos, abiertos en donde los requisitos son específicos e inflexibles, mientras que el cerrado, los requisitos no son muy generales..

- **RADIO Y TELEVISIÓN.-** Se utiliza cuando queremos realizar el reclutamiento en provincia.
- **GRUPOS DE INTERCAMBIO.-** Se constituyen a través de los encargados de reclutamiento de las diferentes empresas.
- **BOLETINES.-** Este medio se utiliza cuando queremos captar recursos humanos que están viviendo cerca de nuestra empresa.
- **REVISTAS PROFESIONALES.-** Sólo se utilizan cuando requerimos personal calificado en la profesión a la que se especializa.

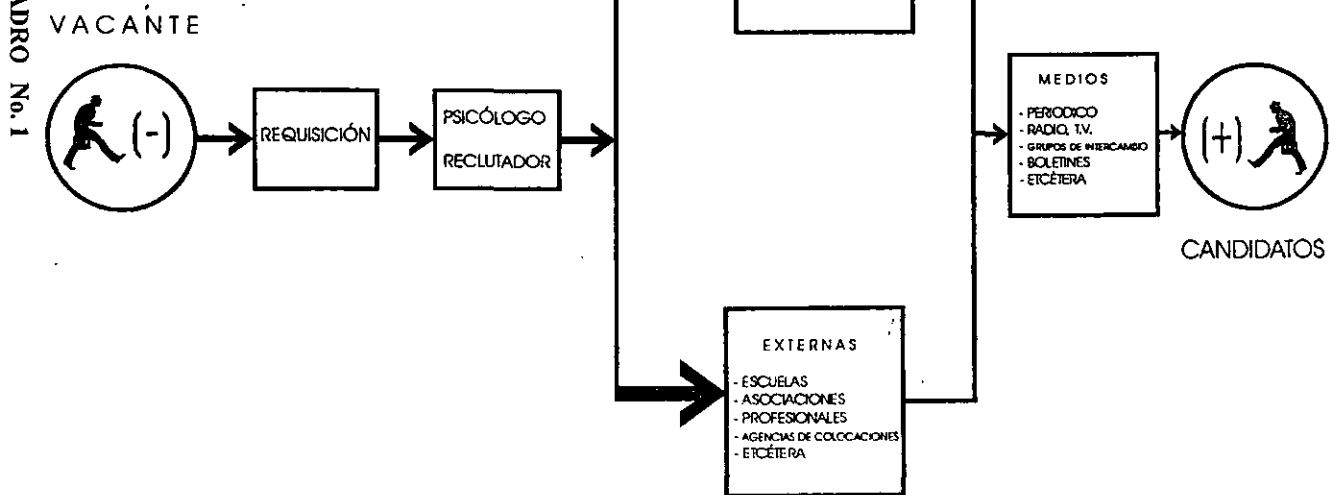
Un punto de especial atención son los requisitos que la empresa determina antes de buscar el personal idóneo; tales requisitos son a conveniencia de la misma, con el fin de salvaguardar determinados intereses y éstos son provocados por factores internos y externos, las políticas de reclutamiento se establecen de acuerdo a las características básicas de la organización. (ver cuadro 1)



- **SELECCIÓN**.- Se define como un procedimiento para encontrar al hombre que cubra el puesto adecuado, aun costo también adecuado, que permita la realización del trabajador en el desempeño de su puesto y el desarrollo de sus habilidades y potenciales a fin de hacerlo más satisfactorio a sí mismo y a la comunidad en que se desenvuelve para contribuir, de esta manera, a los objetivos de la organización.
  
- **SELECCIÓN DE PERSONAL**.- La importancia de una buena selección de personal, radica en tener mejores expectativas de un trabajador en el desempeño de sus actividades dentro de la empresa.

# RECLUTAMIENTO DE PERSONAL

CUADRO No.1



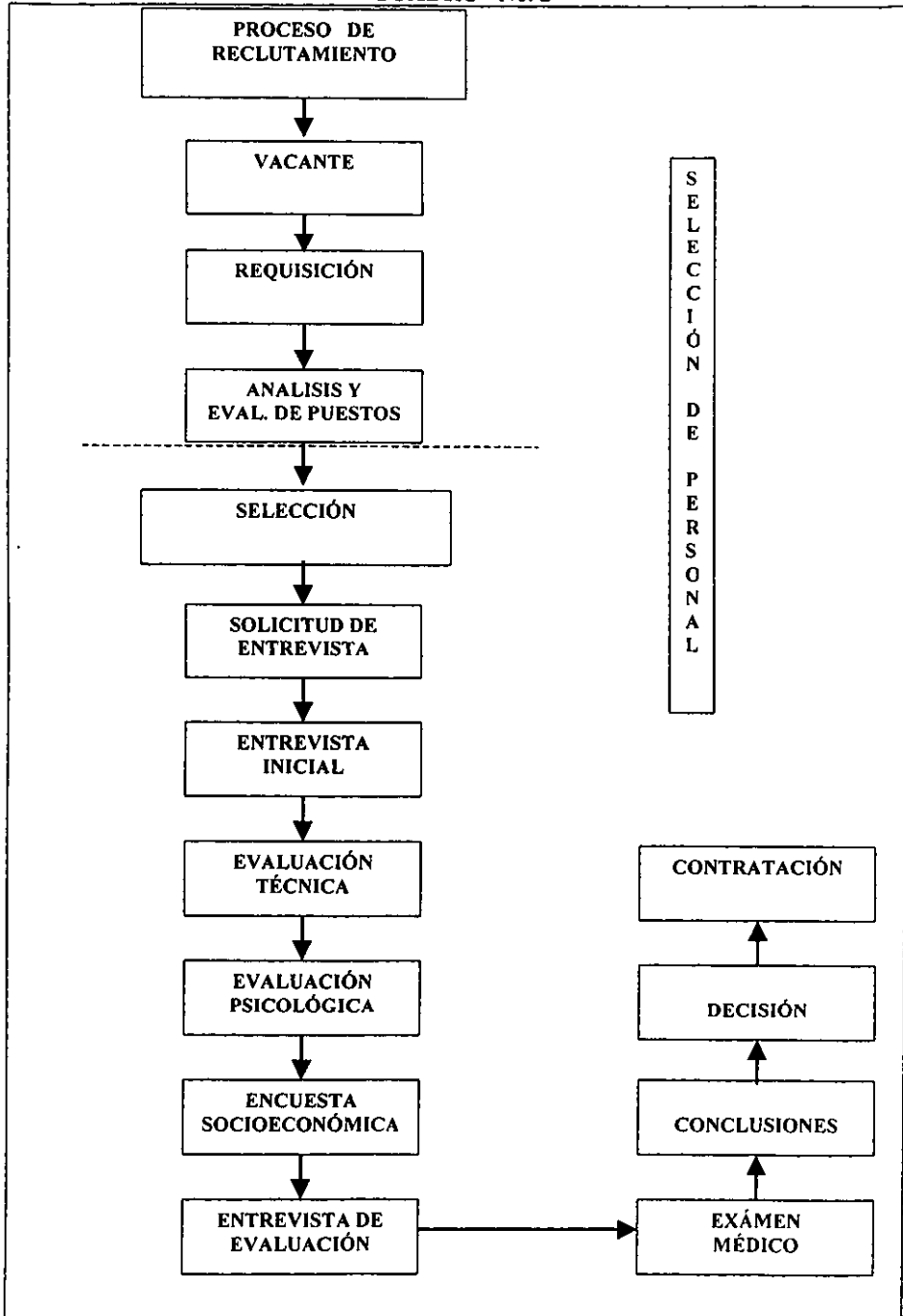
Entonces se puede decir que la selección de personal es la serie de técnicas encaminadas a encontrar a la persona adecuada para el puesto adecuado.

Por consiguiente la evaluación debe de realizarse en forma secuencial y precisa contemplando los siguientes aspectos:

- a) CAPACIDAD INTELECTUAL
- b) ESTABILIDAD EMOCIONAL
- c) ESTABILIDAD FÍSICA
- d) INTEGRIDAD MORAL
- e) DESARROLLO SOCIAL
- f) DESARROLLO LABORAL Ó PROFESIONAL

Se habla de selección de personal en el momento que tenemos los candidatos posibles para ocupar la vacante. (ver cuadro 2).

CUADRO No. 2



**-SOLICITUD.-** Es un cuestionario debidamente estructurado que deberá contener los datos relevantes del candidato bajo los rubros siguientes:

- **DATOS PERSONALES.-** Son aquellos que nos proporcionan conocimientos de aspectos específicos de las personas como son: nombre, edad, sexo, estado civil, dirección, teléfono, estatura, peso, filiación médica, etc.
- **DATOS ESCOLARES.-** Son los referentes a la preparación escolar del candidato desde su inicio hasta su fin.
- **EXPERIENCIA OCUPACIONAL.-** Nos proporciona una visión clara de su experiencia en el desarrollo de una actividad profesional.
- **DATOS FAMILIARES.-** Son aquellos que nos muestran el desarrollo que ha tenido en su núcleo familiar.
- **CAPACITACIÓN.-** Es la preparación extra que se tengan.
- **GENERALES.-** Son los datos que pueden ser de utilidad para la empresa y que van de acuerdo a las políticas y necesidades de la misma.

**-ENTREVISTA INICIAL.-** Tiene la finalidad de corroborar los datos obtenidos en la solicitud, así como intercambiar impresiones con el entrevistado. La información con respecto a la vacante, las condiciones de trabajo, sueldo que es de interés para el candidato, también es proporcionado en esta fase.

**-EVALUACIÓN TÉCNICA.-** Todo puesto requiere de ciertos conocimientos para que sea desempeñado en forma adecuada ya que estos conocimientos fueron adquiridos por el candidato en alguna universidad o institución o en alguna empresa en donde haya laborado anteriormente.

Entonces se puede decir que la evaluación técnica proporciona datos sobre la estabilidad intelectual del candidato, ya que sólo los mejor preparados tienen la posibilidad de seguir en el proceso de selección.

Es importante remarcar que la evaluación técnica debe de realizarse antes de la evaluación psicológica ya que ésta reditúa ahorro de tiempo y costos a la empresa.

**-EVALUACIÓN PSICOLÓGICA.-** La etapa más importante de la selección, es indiscutiblemente la evaluación psicológica. Aquí se reúnen los datos de capacidad intelectual, estabilidad emocional, habilidad del candidato para su evaluación. ésta se realiza por medio de baterías psicológicas que deberán de estar seleccionadas bajo las siguientes condiciones:

NIVEL DE APLICACIÓN

CARACTERÍSTICAS DEL PERFIL

CARACTERÍSTICAS DEL PUESTO

Los tres niveles importantes en el proceso de reclutamiento y selección son los siguientes:

- a) NIVEL OBRERO U OPERARIO
- b) NIVEL MEDIO O MANDOS INTERMEDIOS
- c) NIVEL EJECUTIVO O GERENCIAL

La selección de las pruebas psicológicas que componen una batería se regirá por tres aspectos básicos y sus posibles derivaciones:

**INTELIGENCIA.-** Medición de la capacidad intelectual mediante los siguientes aspectos: factor general de la inteligencia ó factor general y factores específicos de inteligencia como son análisis y síntesis, nivel de pensamiento.

**HABILIDAD.-** Es la medición de las aptitudes de acuerdo a las características técnicas del puesto.

**PERSONALIDAD.-** Es la medición de los aspectos internos del sujeto y su relación con el medio ambiente.

**-ENCUESTA SOCIOECONÓMICA.-** Es la parte que nos ayuda a corroborar los datos obtenidos en la solicitud y la entrevista y ver la veracidad de los mismos. Es necesario además para conocer su posición económica, condiciones de vida, condiciones familiares. Esta se realiza por medio de un cuestionario que aplica una trabajadora social la cual efectuará una visita al domicilio del candidato y hará las observaciones pertinentes.

LA ENCUESTA PUEDE ABARCAR:

- a) La investigación de antecedentes de trabajo
- b) La investigación de antecedentes penales
- c) La investigación de las cartas de recomendación si es que se pidieron
- d) La investigación del domicilio y familia del candidato

LA ENCUESTA SOCIOECONÓMICA DEBE DE CONTEMPLAR LOS SIGUIENTES PUNTOS BÁSICOS:

- 1 Entrevista domiciliaria con el candidato ó empleado investigador, se hace con el fin de observar en dónde habita y en qué condiciones.



2 En su caso, cuando el candidato tiene una amplia experiencia ocupacional mínimo se deben de realizar visitas a los tres anteriores trabajos con el fin de investigar honestidad, si realmente estuvo desempeñando el puesto y percibiendo el sueldo que anotó en la solicitud, puntualidad, etc.

toda esta información se debe de obtener respaldada, que ratifiquen la identidad, nivel de ingresos, etc.

**-ENTREVISTA DE EVALUACIÓN.-** Aquí se evalúan los datos que se han obtenido anteriormente poniendo especial atención en aquellos que no quedaron claros con la evaluación realizada hasta el momento. También nos proporciona datos generales y específicos del comportamiento del individuo con base a cuatro áreas importantes:

**ÁREA ESCOLAR.-** Son todos los datos con respecto a los estudios, profesión, especialización desde su inicio hasta su escolaridad actual.

**ÁREA DE EXPERIENCIA LABORAL.-** Son los datos referentes que ha desempeñado un trabajador, su labor, así como los lugares (empresas) en donde los ha desempeñado.

**ÁREA FAMILIAR.-** Son datos procedentes del núcleo familiar del individuo, abarcando los puntos de cohesión familiar.

**ÁREA SOCIAL.-** Son puntos importantes en la relación social del individuo en el ámbito no familiar.

**-EXÁMEN MÉDICO.-** Se utiliza para conocer que el candidato posee la capacidad física para desempeñar su trabajo sin que existan consecuencias negativas para él o para las personas que lo rodean.

En caso de encontrar anomalías, se le orientará para corregirlas o para realizar exámenes periódicos y prevenir consecuencias graves.

# **CAPITULO IV**

## 4.1 ADMINISTRACIÓN DEL INVENTARIO DE RECURSOS HUMANOS

En este capítulo veremos el punto referente a la administración de un inventario de recursos humanos.

La información que se puede conseguir en ciertas ocasiones, se encuentra en la hoja de solicitud, exámenes psicológicos, encuestas socioeconómicas, y en los expedientes del personal.

Pero es necesario, que esa información se encuentre en un registro ágil y sistemático en donde se localice la información que uno busque.

A continuación se presenta un ejemplo que contiene, un procedimiento para levantar la información y para el mantenimiento de las mismas. Además, se da un ejemplo de un cuestionario explicativo y claro, para que los empleados que lo llenen no pierdan tiempo, ni desvirtúen la información, con una gran cantidad de datos fuera de tiempo.

Las aplicaciones prácticas y reportes que nos da este ejemplo de inventario de recursos humanos, aparecen a continuación.

Los beneficios de mayor importancia son:

Selección de personal de las empresas a nuevos puestos o cambios a otros puestos.

Para llevar a cabo planes de incentivos y prestaciones del personal.

Para la planeación futura sobre el desarrollo del personal dentro de la empresa.

Otra gran utilidad que nos proporciona el inventario de recursos humanos es la de la obtención de reportes analíticos y estadísticos, que son de gran utilidad en la administración de personal.

#### **4.1.1 REPORTE ANALÍTICOS.**

Reporte detallado de cada persona, según orden de inventario ó alfabético de apellidos, conteniendo todos los datos del inventario.

- Reporte de altas y bajas de personal en períodos mensuales, semestrales y anuales, para obtener índices de rotación de personal, cíclicas y anuales.
- Reporte para seleccionar el personal de acuerdo a sus características y experiencias; es recomendable que se usen parámetros con el objeto de hacer más flexible el sistema y no encerrar sus posibilidades.

#### **4.1.2 REPORTE ESTADÍSTICOS.**

Estos reportes nos dan una gran cantidad de totales, porcentajes y promedios.

- Reporte por número de personas en cada nivel jerárquico por área de trabajo y en general, con sus respectivos totales y porcentajes.
- Reporte de números de personas según edad, sexo y puestos, por área de trabajo y en general con sus respectivos totales.
- Reporte por número de personas según su antigüedad y sexo.
- Reporte por número de personas según su antigüedad, estado civil, edad, sexo, puesto por área de trabajo y en general, con sus respectivos totales y porcentajes.

Estos aspectos prácticos del inventario, son los de mayor uso para llevar en el comienzo de un Inventario de Recursos Humanos. Además, los reportes estadísticos pueden combinarse de varias formas.

## **4.2 DATOS FUNDAMENTALES DE UN INVENTARIO DE RECURSOS HUMANOS.**

En este capítulo analizaremos cuáles de todos los datos de un inventario de recursos humanos, son los más importantes, y los que le dan una verdadera utilidad.

Para este estudio se ha hecho una división que consta de cuatro grandes apartados que deben contener un inventario de recursos humanos.

El primero es el de datos de identificación del individuo, éstos nos ayudan a saber quién es, y de dónde es originario, etc.

El segundo es el de datos del puesto, dónde se encuentra en la organización de nuestra empresa, cuánto gana, etcétera

El tercero es el de datos de conocimientos, con este apartado podemos saber su historial sobre estudios realizados, y que esté realizando en la actualidad.

El cuarto y último de los incisos, es el de la experiencia laboral, que nos ayuda a determinar el alcance de cada persona, ya que si sabemos sus estudios aunado a su experiencia laboral, podemos determinar su desarrollo.

A continuación se da una explicación específica de cada uno de los incisos mencionados, como el punto de partida de un inventario de recursos humanos.

**DATOS DE IDENTIFICACIÓN.-** Dentro de los datos de identificación aparecen varios incisos que deben de contener un inventario de recursos humanos.

## **DATOS PERSONALES**

**NOMBRE.-** El nombre completo del empleado, nos ayuda para saber quién es la persona a la cual se le está aplicando el inventario y con esto poder hacer una diferenciación de los demás empleados.

**LUGAR DE NACIMIENTO.-** Con este dato podemos saber de donde es originario el empleado, el conocimiento de este dato es importante para una empresa ya que ésta puede estar abriendo constantemente nuevos mercados en otras regiones, y con la ayuda del inventario de recursos humanos y la selección de personal, la empresa puede mandar a ese personal a su lugar de origen, sabiendo que la adaptación será más rápida puesto que conoce sus hábitos y costumbres.

**NACIONALIDAD.-** Con este dato podemos saber con cuanto personal nacional y extranjero cuenta la empresa, con el que sabemos en un momento determinado que si



la empresa se amplia en el ámbito internacional tenemos personal disponible para ocupar algunos puestos requeridos.

**FECHA DE NACIMIENTO.-** Con éste podemos saber la edad de las personas que trabajan en la empresa y así poder sacar un promedio de edad.

**SEXO.-** Con este dato podemos saber la cantidad de personas por sexo que hay dentro de la empresa y cuál predomina.

**ESTADO CIVIL.-** Este dato nos sirve para conocer el tipo de estado civil con que cuenta el personal de la empresa. Este puede ser soltero, casado, viudo o divorciado unión libre. Esto nos puede ser de mucha utilidad para la selección de personal.

**NOMBRE DEL CONYUGE.-** No es un dato muy importante, puesto que no todo el personal es casado, la utilidad de éste es para aspectos legales y como planes de desarrollo social.

**NUMERO DE HIJOS.-** El dato nos sirve para saber cuántos hijos tiene cada uno de los empleados de la empresa, para poder sacar un promedio y decidir cuáles tienen prestaciones y cuáles quedan excluidos. Todas las prestaciones que se les dan son de acuerdo a lo que marca la ley. Muchas veces las empresas contemplan incentivos en este aspecto.

Dentro de los incisos anteriores hay datos que varían como por ejemplo: el número de hijos, nacionalidad y sexo.

## **DATOS LABORALES**

**DATOS DEL PUESTO.-** Estos datos nos proporcionan la información sobre el lugar físico en donde está la persona dentro de la empresa..

**NOMBRE DEL PUESTO.-** Con él podemos saber en qué lugar de la organización se encuentra la persona de acuerdo a las funciones que desempeña..

**NIVEL JERÁRQUICO.-** Con este dato podemos saber la posición del personal de acuerdo al nivel que prevalece dentro de la empresa, es de utilidad para un nuevo puesto o ingreso.

**SUELDO.-** Es la cantidad de dinero que se conviene que ganará el trabajador, según la unidad adoptada.

Aquí es importante conocer el sueldo mínimo y máximo en el nivel del tabulador del puesto, para conocer el sueldo real que viene siendo el poder adquisitivo. En relación con un año que se toma más o menos arbitrariamente, ó bien la **relación**

**entre la paga en dinero que el asalariado recibe por sus servicios y los precios de las mercancías que consume.**

Esto también sirve para ver si la empresa sigue las políticas de sueldos que se tienen establecidas.

## **DATOS ESCOLARES**

**DATOS SOBRE CONOCIMIENTOS ADQUIRIDOS.-** Deben aparecer todos los conocimientos adquiridos en alguna institución de enseñanza deben ser los datos que interesen a la empresa.

El primer aspecto que debe de enunciarse en cualquier inventario de recursos humanos es el relacionado con la escolaridad de la persona.

Debe de conocerse el nivel de enseñanza con el que llega el individuo a la empresa, esto nos servirá para la planeación de los posibles ascensos que puedan otorgarsele.

Es importante preguntar la fecha en que se realizaron los estudios para poder darse cuenta cuánto tiempo ha pasado del término de estos y así poder valorar su actualización en alguna materia.

El grado máximo aprobado nos auxilia para saber el promedio de estudios de nuestra organización y así formar planes sobre capacitación, adiestramiento y desarrollo de personal.

**ÁREA DE CONOCIMIENTOS.-** Conviene hacer una diferenciación del número de conocimientos que hay dentro de la empresa, para saber el campo técnico en el que está más fuerte, conocer los puntos débiles y reforzarlos.

**SOBRE CONOCIMIENTOS ADQUIRIDOS DENTRO DE LA EMPRESA.**  
Deben de pedirse si se han impartido alguna clase de conocimientos especiales o capacitación dentro de la empresa.

Los conocimientos pueden estar cambiando continuamente al individuo por eso es recomendable actualizarlos anualmente.

**IDIOMAS.-** Es conveniente pedirlo, ya que si el crecimiento de la empresa ameriza exportar a otros países, conviene saber cuál de nuestro personal está capacitado en esta área.

## **EXPERIENCIA**

**EXPERIENCIA LABORAL.-** Es un aspecto dentro del Inventario de Recursos Humanos, que nos proporciona valiosa información sobre el desarrollo laboral que ha tenido una persona dentro de la empresa o empresas en la que haya trabajado.

**DENTRO DE LA EMPRESA.-** Puestos ocupados del primero al último, con este aspecto pueden verse, la experiencia laboral que tiene un empleado en un área determinada.

**EMPRESAS DEL MISMO GIRO SOCIAL.-** Puestos ocupados, el primero y el último, área de experiencia laboral y el tiempo que duró en esa empresa.

**EN OTRAS EMPRESAS.-** Ramo a que se dedica, puestos desde que ingresó hasta el último que ocupó.

Aparte de estos datos todos aquellos que se consideren de importancia para cada empresa.

Todos los datos que fueron expuestos anteriormente, son la columna vertebral de un Inventario de Recursos Humanos, considerando que éstos nos ayudan a identificar al individuo en sus aspectos de mayor importancia.

El criterio en cuanto a menor ó mayor número de datos que deba contener un inventario de recursos humanos, dependerá de las pretensiones que se quieran tener por parte de la empresa.

Así es que en la elaboración de un sistema debe definirse el objetivo por el cual se hace y cómo debe de hacerse.

Ya definido el aspecto de qué, cuándo, cómo, quién, lleva a cabo el inventario, debe pasarse a los medios necesarios para obtener información y así integrar el Inventario de Recursos Humanos.

#### **4.3 PROCEDIMIENTO PARA LEVANTAR LA INFORMACIÓN.**

Contenido del inventario de recursos humanos.

- a) Datos personales
- b) Datos del puesto actual
- c) Conocimientos
- d) Experiencia laboral

Los datos pedidos en el cuestionario van acompañados de un instructivo para que el inventario sea bien integrado en todos y cada uno de sus datos.

- a) Para el siguiente cuestionario de Inventario de Recursos Humanos que tiene todos los datos de identificación. Se enviará a cada uno de los ejecutivos y empleados de nuestra organización, junto con las instrucciones necesarias para que sea requisado.
- b) Los cuestionarios se enviarán a cada dirección de zona, para que a su vez ésta los distribuya a su personal. Los cuestionarios se enviarán agrupados según las distintas sub-zonas para que éstas las distribuyan al personal.

Para llenar el cuestionario, debe consultarse el instructivo correspondiente. Cada cuestionario deberá ser llenado a máquina en original y copia; debe devolverse dentro de los diez días siguientes de la fecha de haberlo recibido. Los ejemplares se entregarán a las sub-zonas. Estas remitirán el original a la dirección de zona correspondiente y la copia pasara al expediente de personal del interesado.

- c) Cada dirección de zona devolverá el cuestionario a la dirección general de personal, señalando la fecha de envío de los cuestionarios y el número de los que hayan quedado pendientes.

El departamento de planeación de recursos humanos, revisará los cuestionarios para verificar que hayan sido correctamente requisados y codificados, turnándolos al departamento de procesamiento electrónico, para su captura y procesamiento. Los ejemplares procesados correctamente se remitirán a las direcciones de zonas y sub-

zonas siguiendo el mismo procedimiento que se llevó a cabo en el levantamiento de la información.

- d) En caso de personal de nuevo ingreso, que entre a ocupar puestos ya integrados en el inventario de recursos humanos, se deberá requisar el cuestionario correspondiente a estos datos, junto con los documentos de admisión.

#### **4.4 PROCEDIMIENTO PARA EL MANTENIMIENTO DEL INVENTARIO DE RECURSOS HUMANOS.**

- a) El mantenimiento del inventario se dará cada 30 días para los datos variables.
- b) Anualmente se hará una revisión con el objeto de verificar y actualizar los datos.
- c) El mantenimiento mensual se hará a través del departamento de control de bajas y altas de personal.

El departamento de control de bajas y altas de personal, mandará a todas las subzonas y departamentos, el tipo de relaciones que deben irse actualizando al inventario de recursos humanos.



El procedimiento para llevar a cabo este mantenimiento será igual al descrito para levantar la información sólo con la excepción de que en vez de llegar al departamento de planeación de recursos humanos, llegará al departamento de control de bajas y altas de personal.

Y el departamento de control de bajas y altas de personal, mandará las relaciones al departamento de procesamiento electrónico de datos. Para que sea actualizado el inventario de recursos humanos, y ya procesada la información, se mandará los reportes analíticos y estadísticos al departamento de planeación de recursos humanos.

- b) El mantenimiento anual se hará a través del departamento de planeación de recursos humanos. Para esto, se enviará el inventario de recursos humanos de cada persona elaborado con base en los datos proporcionados el año anterior. Cada persona que revise su cuestionario y que tenga que hacerle correcciones a lo anotado, lo deberá subrayar con lápiz rojo.

En caso de no haber correcciones en el inventario, se deberá integrar en el expediente de personal en la sub-zona a que corresponda.

En caso de haber correcciones, deberá enviarse a la sub-zona quien a su vez remitirá al departamento de planeación de recursos humanos.

El departamento de planeación de recursos humanos, enviará los historiales modificados a las direcciones divisionales y sub-zonas, para que los cuestionarios pasen al expediente de cada persona.

#### **4.5 PROCEDIMIENTO PARA LA DISTRIBUCIÓN DEL INVENTARIO DE RECURSOS HUMANOS A LOS USUARIOS.**

Después de que sean procesados todos los datos del inventario de recursos humanos, el departamento de planeación de recursos humanos mandará los expedientes y reportes a las direcciones de zona correspondientes y a las sub-zonas, para que se usen y se archiven al personal a su cargo.

#### **4.6 PROCEDIMIENTO PARA LA DISTRIBUCIÓN DE REPORTES DERIVADOS DEL INVENTARIO DE RECURSOS HUMANOS.**

##### **TIPOS DE REPORTES: ANALÍTICOS Y ESTADÍSTICOS.**

Estos reportes que se mencionan a continuación, son los que pueden obtenerse en cualquier momento de acuerdo a la solicitud de los mismos que deberán hacerse con tres días de anticipación, para que así se pueda dar un buen servicio.

La distribución de los reportes se hará a través del departamento de planeación de recursos humanos a las diferentes direcciones de zona y sub-zonas de nuestra compañía.

## **REPORTES ANALÍTICOS.**

### **TIPOS DE REPORTES ANALÍTICOS:**

1.- Características de cada persona. Reporte por cada persona detallado, conteniendo todos los datos de su historia.

2.- Reporte para seleccionar personal. De acuerdo con sus características y habilidades, este reporte tiene diversas combinaciones de acuerdo a lo que se busque del mismo.

## **REPORTES ESTADÍSTICOS.**

### **TIPOS DE REPORTES ESTADÍSTICOS:**

1.- Número de personas en cada nivel jerárquico por dirección de zona, sub-zonas y en general, con sus respectivos totales y porcentajes.

2.- Número de personas según su edad, sexo, puesto por direcciones de zona y sub-zonas y en general, con sus respectivos totales y porcentajes.

3.- Número de personas según su antigüedad y experiencia laboral, etc.

4.- Número de personas según su estado civil, edad, sexo, por dirección de zona, sub-zona y en general.

5.- Número de personas según puesto y sueldo, antigüedad por dirección de zona, sub-zona y en general.

Estos son los reportes que pueden pedirse con solicitud de tres días de anticipación.

En caso de querer un tipo de reporte especial, deberá mandarse una solicitud especificando el tipo de reporte que se quiere obtener, para estos casos debe pedirse con 5 días de anticipación para poder hacer el programa correspondiente que haga que funcione el sistema electrónico.

# **CAPITULO V**

**5.1 FORMATO PARA LEVANTAR LA INFORMACIÓN DEL INVENTARIO  
DE RECURSOS HUMANOS EN LA EMPRESA.**

1.- R.F.C. FILIACIÓN \_\_\_\_\_

2.- No. DE LA CURP \_\_\_\_\_

3.- APELLIDO PATERNO \_\_\_\_\_

4.- APELLIDO MATERNO \_\_\_\_\_

5.- NOMBRE (S) \_\_\_\_\_

6.- SEXO F = FEMENINO M = MASCULINO

7.- ESTADO CIVIL (ANOTE EN EL CUADRO EL NÚMERO  
CORRESPONDIENTE A SU ESTADO CIVIL)

1 SOLTERO

2 CASADO

3 DIVORCIADO

4 VIUDO

5 UNIÓN LIBRE

6 SEPARADO

8.- NACIONALIDAD \_\_\_\_\_

9.-DOMICILIO PARTICULAR

CALLE Y No. \_\_\_\_\_

CIUDAD \_\_\_\_\_

ESTADO \_\_\_\_\_

10.- NUMERO TELEFÓNICO \_\_\_\_\_

11.- MEDIO DE TRANSPORTE QUE UTILIZA PARA LLEGAR A SU LUGAR DE TRABAJO.

(INDIQUE EN LOS CUADROS DE ABAJO LOS DOS MEDIOS DE TRANSPORTE QUE MÁS UTILICE, DE ACUERDO A LA SIGUIENTE TABLA).

CLAVE	MEDIO DE TRANSPORTE
0	CAMINANDO
1	CAMIÓN
2	PESERO
3	METRO
4	TROLEBÚS

CLAVE	MEDIO DE TRANSPORTE
5	COCHE FAMILIAR
6	COCHE DE UN AMIGO
7	COCHE PROPIO
8	AUTOBÚS FORÁNEO
9	MOTOCICLETA, BICICLETA

EJEMPLO: SI LOS MEDIOS DE TRANSPORTE MÁS USUALES SON CAMIÓN

Y PESERO, USTED CONTESTARÁ:

1	2
---	---

MEDIO DE TRANSPORTE

Tiempo que utiliza en  
transportación diaria

Min.

12.- AÑO DE NACIMIENTO Y SEXO DE SUS HIJOS ( EN ORDEN DE MENOR A MAYOR)

7	4	F
---	---	---

SIGNIFICA QUE NACIÓ EN 1974 DE SEXO FEMENINO.

7	5	M
---	---	---

SIGNIFICA QUE NACIÓ EN 1975 DE SEXO MASCULINO

<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
----------------------	----------------------	----------------------	----------------------	----------------------	----------------------	----------------------	----------------------	----------------------	----------------------

13.- GRADO DE ESTUDIOS: MARQUE EN LOS CUADROS SEÑALADOS LOS ESTUDIOS, NÚMERO DE GRADO QUE LOGRÓ Y SI OBTUVO COMPROBANTES Ó CERTIFICADOS.

ESCOLARIDAD	AÑOS DE ESTUDIO	COMPROBANTE O CERTIFICADO
PRIMARIA <input type="text" value="1"/>	<input type="text"/>	S = SI      N = <input type="text"/>
SECUNDARIA <input type="text" value="2"/>	<input type="text"/>	S = SI      N = <input type="text"/>
PREPARATORIO <input type="text" value="3"/>	<input type="text"/>	S = SI      N = <input type="text"/>

14.- CARRERA CORTA O SUB-PROFESIONAL

CARRERA    TÉCNICA    COMERCIAL \_\_\_\_\_

(NOMBRE)



(QUE NO REQUIERAN DE SECUNDARIA O PREPARATORIA)

AÑOS CURSADOS

15.- ESTUDIOS PROFESIONALES

NOMBRE DE LA PROFESIÓN	AÑOS CURSADOS	TÍTULO	INSTITUCIÓN EDUCATIVA Y PAÍS
		SI NO	
		SI NO	

16.- ESTUDIOS DE POST-GRADO

NOMBRE DEL POST-GRADO	NIVEL	MESES DE DURACIÓN	INSTITUCIÓN EDUCATIVA Y PAÍS
		<input type="text"/> <input type="text"/>	
		<input type="text"/> <input type="text"/>	
		<input type="text"/> <input type="text"/>	
		<input type="text"/> <input type="text"/>	

TABLA DE NIVELES: 1.-ESPECIALIDAD 2.-MAESTRÍA 3.-DOCTORADO

17.- IDIOMAS

**TABLA DE IDIOMAS**

CLAVES DEL IDIOMA	IDIOMA	CLAVE DEL IDIOMA	IDIOMA
1	INGLES	5	RUSO
2	FRANCÉS	6	PORTUGUÉS
3	ALEMÁN	7	JAPONÉS
4	ITALIANO	8	OTRO _____
			CUAL

ANOTE EN ESTE CUADRO LA CLAVE DE LOS IDIOMAS QUE SABE:  
 (INDICANDO LOS TRES QUE DOMINE MEJOR Y EL PORCENTAJE DE  
 DOMINIO DE CADA UNO DE ELLOS).

CLAVE DEL IDIOMA QUE DOMINA	PORCENTAJE EN QUE DOMINA EL IDIOMA
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>

18.- CURSOS DE CAPACITACIÓN NO IMPARTIDOS POR LA EMPRESA.

ANOTE EN ESTE CUADRO LOS TRES CURSOS MÁS IMPORTANTES QUE HA TOMADO FUERA DE LA EMPRESA.(DE MAYOR A MENOR IMPORTANCIA)

TABLA DE LOS NIVELES DE ESTUDIOS EN LOS CURSOS
1.- INTRODUCTORIO 2.- MEDIO 3.- AVANZADO

NOMBRE DEL CURSO	ÁREA DE ESTUDIOS	DÍAS DE DURACIÓN	INSTITUCIÓN DONDE SE TOMÓ EL CURSO Y PAÍS	NIVEL DE ESTUDIOS DEL CURSO
				<input type="checkbox"/>
				<input type="checkbox"/>
				<input type="checkbox"/>

QUIEN LO ENVIÓ A TOMAR EL CURSO MÁS IMPORTANTES (ANOTE LA CLAVE CORRESPONDIENTE).

- A.- SECRETARIA DE ESTADO
- B.- ORGANISMOS DESCENTRALIZADOS
- C.- EMPRESA DE PARTICIPACIÓN ESTATAL
- D.- EMPRESA INDUSTRIAL PRIVADA
- E.- EMPRESA COMERCIAL PRIVADA
- F.- EMPRESA DE SERVICIOS PRIVADA
- G.- INICIATIVA PROPIA
- H.- JEFE
- I.- INSTITUCIÓN EDUCATIVA



19.- CURSOS DE CAPACITACIÓN IMPARTIDOS POR LA EMPRESA.

ANOTE LOS TRES CURSOS MÁS IMPORTANTES QUE HA TOMADO (DE MAYOR A MENOR IMPORTANCIA).

NOMBRE DE LOS CURSOS	ÁREA DE ESTUDIOS

20.- ANOTE EL NOMBRE DE TRES CURSOS CON SUS RESPECTIVAS ÁREAS DE ESTUDIO.

CUÁLES CONSIDERA MÁS IMPORTANTES PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO DE SU TRABAJO.

NOMBRE DEL CURSO	ÁREA DE ESTUDIO

21.-PUESTO QUE OCUPA ACTUALMENTE: \_\_\_\_\_

AÑOS	MESES
------	-------

ANTIGÜEDAD EN EL PUESTO:

--	--	--	--

HORARIO DE TRABAJO:

INDIQUEN EN LOS CUADROS LAS CLAVES COMBINADAS QUE FORMAN SU HORARIO DE TRABAJO.

CLAVE (A)	NÚMERO DE HORAS TRABAJADAS	CLAVE (B)	TURNO DE TRABAJO
2	2	1	MATUTINO
3	3	2	DISCONTINUO
4	4	3	VESPERTINO
5	5	4	NOCTURNO
6	6		
7	7		
8	8		

EJEMPLO: SI SU HORARIO DE TRABAJO SE INICIA EN LA MAÑANA, SALE A COMER LABORA ALGUNAS HORAS EN LA TARDE, Y LA JORNADA DURA OCHO HORAS, USTED MARCARÁ :

SI SU HORARIO ES CONTINUO DURANTE SIETE HORAS, Y LO INICIA POR LA MAÑANA, USTED MARCARÁ:

OBSERVE QUE EN EL PRIMER CUADRO SE COLOCA LA CLAVE (A); (NÚMERO DE HORAS DE TRABAJO).

EN EL SEGUNDO CUADRO SE COLOCA LA CLAVE (B); (TURNO DE TRABAJO).

HORARIO DE TRABAJO:

A	B
---	---

22.- EXPERIENCIA..- ANOTA EN EL CUADRO SIGUIENTE, EN ORDEN DE IMPORTANCIA LOS TRES TIPOS DE TRABAJO EN LOS QUE HA ADQUIRIDO MAYOR EXPERIENCIA FUERA DE LA EMPRESA.

NOTA: NO PONGA EL NOMBRE DEL PUESTO SINO LA ACTIVIDAD PRINCIPAL

EJEMPLO: TRABAJO DE OFICINA, CONTABLE, ANÁLISIS FINANCIERO, INVENTARIOS, MANTENIMIENTO, VENTAS, TOPOGRAFÍA, GEODESIA, PROGRAMACIÓN, ETC.

EXPERIENCIA EN:	AÑOS DE EXPERIENCIA:		
	<table border="1"><tr><td></td><td></td></tr></table>		
	<table border="1"><tr><td></td><td></td></tr></table>		
	<table border="1"><tr><td></td><td></td></tr></table>		

23.- TRABAJO ANTERIOR.- ANOTE LA LETRA DEL TIPO DE EMPRESA O INSTITUCIÓN EN LA QUE TRABAJABA ANTES DE INGRESAR A LA EMPRESA.

ESTA TESIS NO SALE  
DE LA BIBLIOTECA

- A.- SECRETARIA DE ESTADO
- B.- ORGANISMOS DESCENTRALIZADOS
- C.- EMPRESA DE PARTICIPACIÓN ESTATAL
- D.- EMPRESA INDUSTRIAL PRIVADA
- E.- EMPRESA COMERCIAL PRIVADA
- F.- EMPRESA DE SERVICIOS PRIVADA
- G.- NEGOCIO PROPIO O FAMILIAR
- H.- EJERCICIO LIBRE DE UNA PROFESIÓN
- I.- NO TRABAJABA



24.- ANOTE LA LETRA QUE CORRESPONDA, DE ACUERDO A LA TABLA ANTERIOR AL TIPO DE EMPRESA O INSTITUCIÓN EN EL QUE HAYA LABORADO MAYOR TIEMPO. (INCLUYENDO EL TIEMPO QUE LLEVE EN LA EMPRESA).

25.- INDIQUE LOS PUESTOS QUE A USTED LE AGRADARÍA DESEMPEÑAR DENTRO DE LA EMPRESA.

EN LOS CUALES SE CONSIDERA CAPACITADO PARA DESARROLLARLOS, COLÓQUELOS EN ORDEN DE MAYOR A MENOR IMPORTANCIA.

<b>PUESTOS</b>

---

FIRMA DEL EMPLEADO.



## 5.2 INSTRUCTIVO PARA LLENAR EL INVENTARIO DE RECURSOS HUMANOS (FORMA).

El propósito de este manual es explicar de una manera sencilla y clara la forma en que será llenado el inventario de recursos humanos.

### INSTRUCCIONES GENERALES

- A. Vigile que se utilice lápiz para contestar las preguntas.
- B. Que se escriba con letra de molde, adecuada al tamaño de los espacios y que sea legible.
- C. Recomiende que lean con cuidado cada pregunta antes de contestarla, y si es que tienen alguna duda, recurran a usted para aclarar los puntos necesarios.
- D. Indique que las respuestas son **confidenciales** y deben apegarse a la verdad, los datos servirán exclusivamente para fines estadísticos y no podrán ser utilizados en perjuicio del personal.

### REGLAS GENERALES

1.- Para contestar las preguntas que contengan una línea horizontal sin pequeñas marcas, se escribirán las palabras completas de acuerdo a la respuesta. Por ejemplo:

ESTADO

JALISCO

2.- En las líneas horizontales que contienen unas pequeñas marcas y número en los extremos inferior izquierdo e inferior derecho, se escribirá una sola letra en cada lugar. Si existiera la necesidad de dejar algún espacio. Se omitirá escribir en dicho lugar. El orden de escritura es igual al de uso diario, es decir, de izquierda a derecha. En el caso de que el número de letras sea mayor al del espacio predeterminado, se podrán hacer abreviaturas.

Si el apellido paterno o materno, así como el nombre propio fuera compuesto tal como **Manríquez de la Fuente**, se tendrá que escribir completamente el primer apellido y abreviado el segundo quedando:

Manríquez de la Fte.

3.- En los lugares que existan casillas, se anotarán números, letras o cruces (x) según el caso de la respuesta.

Si en los casilleros se tiene que escribir números y la cantidad de éstos es menor que el de casilleros, los espacios que no se ocupan quedarán en blanco.

EJEMPLO:

SI VIVE EN EL EDIFICIO 82-A ESCRIBIRÁN 82

A

SI VIVE EN EL EDIFICIO CHIHUAHUA, ESCRIBIRÁN CHIHU

En algunos lugares tendrán que escribir una letra, vigile que se revise la tabla correspondiente.

En las partes que tengan que poner una cruz (x) vigile que se encuentre sobre el lugar indicado.

4.- Existirán lugares en los cuales sobra espacio o que no los contestará el empleado, por lo tanto no se escribirá nada en dichos espacios ni se realizara ninguna marca.

### **EXPLICACIONES ESPECIFICAS**

El objetivo de esta sección es el de explicar las preguntas en donde pudiera existir dudas y remarcar algunas observaciones.

- 1.- R.F.C. FILIACIÓN
- 2.- No. DE LA CURP
- 3.- APELLIDO PATERNO
- 4.- APELLIDO MATERNO
- 5.- NOMBRE (S)

Contienen espacios suficientes para escribir las respuestas; solamente en los casos en que se trate de un apellido compuesto o de nombres propios muy largos; para los cuales no alcancen los lugares, escribirán el primero de ellos completo y el segundo abreviado.

Ejemplo: si el nombre es:

María del Perpetuo Socorro, quedará

María del Perpetuo S.

6.- SEXO.- Se anotará en el cuadro la letra correspondiente

7.- ESTADO CIVIL.- Se escribe en el cuadro el número que corresponda al estado civil actual de la persona de acuerdo a la tabla que sigue inmediatamente abajo.

8.- NACIONALIDAD.- Se escribe la nacionalidad que tiene la persona.

9.- DOMICILIO PARTICULAR.

En calle, avenida, manzana, no se pone más que el nombre o número correspondiente.

En número exterior o edificio se pondrá el número o nombre correspondiente: (recuerda punto tres de las reglas generales).

10.- NÚMERO TELEFÓNICO

Se anota el número telefónico, **particular**.

11.- MEDIO DE TRANSPORTE PARA LLEGAR A SU LUGAR DE TRABAJO

Se escribirán los números de dos transportes **mas** usados.

En el caso de que sea un solo medio, se escribe el número correspondiente a la tabla en la casilla izquierda, dejando en blanco la otra casilla.

En el tiempo que utiliza de transportación diaria. Se tomará en cuenta lo que tarda en ir de su casa al empleo.

## 12.- AÑO DE NACIMIENTO Y SEXO DE SUS HIJOS.

Recalque en estricto orden del menor al mayor escribiéndolos de derecha a izquierda.

Si se tuvieran gemelos, trillizos, se escribe 2 ó 3 veces según sea el caso.

Si la persona cuenta con más de seis hijos anotarán únicamente a los seis menores.

## 13.- GRADO DE ESTUDIOS.

Se señala en cada renglón la escolaridad, años de estudio y si obtuvo certificado.

La escolaridad lograda se marca con una **x** sobre la casilla correspondiente, aunque no la haya terminado. Los años de estudio es el número de años escolares logrados.

En comprobante o certificado se escribe **s** si lo logró y **n** en el caso contrario.

#### 14.- CARRERA CORTA O SUB-PROFESIONAL.

Involucra las carreras técnicas o comerciales, para las cuales no sea necesaria la preparatoria. Ejemplo de ellas es: secretaria, auxiliar de contabilidad, mecanógrafa, estilista, secretaria bilingüe, perforación, etc.

En la casilla de años cursados, se escribe el número de años que ha cursado o cursó en esa carrera.

#### 15.- ESTUDIOS PROFESIONALES.

Se escribe el nombre de la(s) carreras aunque no sean terminadas; el número de años que ha cursado en cada una, si está titulado o no y la institución educativa y país donde se ha estudiado.

En el caso de tener más de dos profesiones, se marcarán únicamente dos carreras, en las cuáles se estén titulado.

#### 16.- ESTUDIOS DE POST-GRADO.

Son los estudios terminados o que se cursan actualmente después de la licenciatura.

Es similar a la pregunta anterior, el nivel se encuentra en la tabla inferior, el cual se debe codificar en el espacio de la tabla.

#### 17.- IDIOMAS

Existe una tabla que contiene algunos idiomas, se anotarán los que más se dominen, **sin tomar en cuenta el español.**

En la casilla izquierda se anota la clave del idioma y del lado derecho se escribe el porcentaje en que la persona considera dominar el idioma en cuanto a si lo habla, lee, traduce, simultáneamente. En el caso de un dominio absoluto del idioma se escribe doble nueve.

## 18.- CURSOS DE CAPACITACIÓN NO IMPARTIDOS POR LA EMPRESA.

Son los tres cursos más importantes que ha tomado fuera de la empresa. Por ejemplo: otras facultades o escuelas y otras compañías. Áreas respectivas, días de duración de cada curso, institución donde fue impartido, país donde se tomó el curso y nivel de ellos. Para los niveles de los cursos, existe una tabla en el lazo izquierdo.

En los cursos que no se recuerde perfectamente el nombre, se escribirá el área de estudios en adelante.

## 19.- CURSOS DE CAPACITACIÓN IMPARTIDOS POR LA EMPRESA

Aquí se anotarán los tres cursos más importantes que han tomado dentro de la empresa en estricto orden de importancia para las personas; es decir en la parte superior el más importante y al último el menos importante.

20.- ANOTE EL NOMBRE DE TRES CURSOS CON SUS RESPECTIVAS AREAS DE ESTUDIO, LOS CUALES CONSIDERA IMPORTANTES PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO DE SU TRABAJO.



Son los que la persona considera que le hacen falta o que por medio de éstos mejoraría el desempeño de su trabajo. No importando el que los cursos señalados por ellos, no los imparta la empresa.

## 21.- PUESTO QUE OCUPA ACTUALMENTE

Esto es el nombre del puesto en el que labora, no la función que desempeña.

Antigüedad en el puesto.- El número de años y/o meses que tiene laborando en el puesto actual.

.

Horario de trabajo.- Involucra a las horas que trabaja y a los diferentes turnos de trabajo, esto depende del horario oficial que tiene cada empleado.

## 22.- EXPERIENCIA

Las personas anotarán los **tres tipos de actividades** en las que han adquirido mayor experiencia **fuera** de la empresa en estricto orden de importancia. Recalque que son actividades, no son puestos.

## 23.- TRABAJO ANTERIOR

De acuerdo a la tabla inferior, se anotará el tipo de empresa en la que trabaja la persona antes de ingresar a la empresa.

24.- ANOTE LA LETRA QUE CORRESPONDA AL TIPO DE EMPRESA O INSTITUCIÓN EN LA QUE HAYA LABORADO MAYOR TIEMPO.

ESTO ES OBSERVANDO LA TABLA ANTERIOR

25.- INDIQUE LOS PUESTOS QUE A USTED LE AGRADARÍA DESEMPEÑAR DENTRO DE LA EMPRESA EN LOS CUALES SE CONSIDERA ESTAR CAPACITADO PARA DESARROLLARLOS.

SE TENDRÁ QUE ANOTAR **PUESTOS** NO ÁREAS O ACTIVIDADES

VERIFIQUE QUE TENGA LA FIRMA DEL EMPLEADO

9.- ¿Considera usted que el manejo de los recursos humanos debe incluir el rendimiento que tiene el empleado en su puesto?

SI

NO

¿POR QUÉ?.

10.- Se puede considerar que la evaluación del potencial de desarrollo de cada empleado deba tomarse en cuenta en el manejo de los recursos?

SI

NO

¿POR QUÉ?.

11.-¿Cuál considera usted que es la metodología ideal para el manejo de los recursos humanos?

12.- ¿Este sistema debe de retroalimentar a las diferentes áreas de la empresa?

SI

NO

13.- ¿Este sistema le sirve para la administración de sueldos y salarios?

SI

NO

14.- ¿Cree usted que las prestaciones sociales se pueden considerar dentro de este sistema?

SI

NO

¿POR QUÉ?

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN.

## **5.5 RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN Y COMENTARIOS FINALES**

Al obtenerse los datos que buscaba se realizó un concentrado para tabular la información obtenida y así darle la forma objetiva por medio de porcentajes. A continuación un breve comentario de cada pregunta y su resultado en la investigación de campo realizada; el número de la pregunta de referencia se

antepone al comentario. Cabe mencionar que no todas las empresas mostraron disponibilidad para atender el cuestionario y otras rehusaron contestarlo.

1. De las empresas cuestionadas el 67% cuenta con un Inventario de Recursos Humanos mientras que el 33% no lo maneja.
2. Ninguna empresa contestó en forma negativa sin embargo hay un margen que se encuentra actualmente en estudio para su implantación dependiendo de los intereses por los costos y utilidad a que se refiere y otras son sucursales en donde el proceso se lleva en la matriz. Llevando estas solo controles.
3. El 24% maneja sus recursos en forma manual, el 37% en forma automatizada, el 10% en forma combinada y el 29% no contestó.
4. El procedimiento que utilizan las empresas que manejan sus Recursos Humanos en forma manual es el tradicional, requisición, solicitud de empleo, expediente, y formato de alta para contratación.
5. De las empresas que llevan su Inventario en forma automatizada, el 1.4% lleva un sistema diseñado para sus necesidades como son: SIAPSEP, SIP-2000, STARH, EXCELL, RED INTERNA, PAQUETE DE NOMINA, el 37% no llevan control solo registros ya que son sucursales y se manejan por medio de matriz, el 62%

maneja plantilla, base de datos, archivo confidencial, registros, capacitación y avances.

6. En esta pregunta el 80% de las empresas considera que todos los incisos deben estar contenidos en el Inventario de Recursos Humanos.

7. El 57% de las empresas entrevistadas considera que el Inventario debe contener otros datos que también son de vital importancia para la utilización del mismo como son: origen, perfil, aspiraciones personales, actitud personal, objetivos, evaluación, valores, filosofía, datos familiares, información médica, idiomas, historial de servicio laboral. Medio de transporte utilizado y tiempo de desplazamiento.

El 43% manifestó que no eran necesarios más datos, pues se trata del fácil manejo para la empresa del Inventario y no deben considerarse datos innecesarios.

8. EL 77% de las empresas considera que debe tomarse en cuenta la capacitación, exponiendo los siguientes motivos:

- Grado de conocimiento que se requiere para el mejor desempeño de las labores encomendadas.
- Cuantifica estándares de trabajo e indicadores de productividad.
- Eficiencia y eficacia en el puesto desempeñado, evaluación periódica.

- Cumple con los objetivos fijados por la empresa y el empleado en conjunto.
- Cumple con las disposiciones legales y de carácter formativo del personal.

9. El 100% de las empresas entrevistadas, consideró que es necesario obtener el dato de Rendimiento del Personal en su puesto para un mejor manejo de los Recursos Humanos con los siguientes comentarios:

- Define potencial de desarrollo, de donde depende la promoción, rendimiento, metas, evaluación, valoración, perfil del empleado, promoción y rola de puestos, incentivos y base de sueldos y salarios.
- Coincidieron en que este resultado es la pauta sobre la responsabilidad del personal de la que depende su estancia en la empresa.

10. El 97% considera que sí es importante la Evaluación del Potencial de Desarrollo en el manejo de los Recursos Humanos por los siguientes motivos:

- Que es la base para determinar el perfil del personal que se necesita en cada puesto.
- Actualiza el Inventario de Recursos Humanos.
- Determinar en que área es importante impartir cursos de Capacitación.
- Ofrece resultados con amplio índice de contabilidad.
- Considera promociones e incrementos.

- Conoce deficiencias y habilidades del trabajador.
- Crea un vinculo entre las partes que intervienen. (Empresa - empleado).

11. En esta pregunta acerca de la metodología para llevar a cabo el manejo de los Recursos Humanos, todas las empresas entrevistadas coincidieron en instrumentar todo un sistema de Administración y Desarrollo de personal que comprenda varios subsistemas a saber: Reclutamiento, Selección, Contratación, Inducción al puesto y a la empresa, Administración de sueldos y salarios, Relaciones laborales, Estímulos y recompensas, Prestaciones laborales y sociales, Capacitación, Evaluación periódica, Seguimiento de los Recursos Humanos dentro y fuera de la empresa, y por ultimo Planeación de Recursos Humanos.

12. En este punto respecto a la retroalimentación que debe tener el Sistema de Inventario de Recursos Humanos con las diferentes áreas de la empresa el 3% de los encuestados señala que genera confusión, mientras que el 97% coincide en su importancia haciendo los siguientes señalamientos.

- Actualiza y permite proporcionar a las áreas la información necesaria sobre Recursos Humanos.
- Permite establecer las bases sobre servicio, calidad, y productividad.
- Mejora las platicas con sindicatos o grupos de empleados que permitan realizar convenios laborales y de otras índoles (mejoramiento, estudios, objetivos, integración).



- Detecta, corrige y mejora errores en la política de la empresa y de los empleados.

13. El 93% de las empresas contestaron que sí es importante la Administración de Sueldos y Salarios porque permite:

- Mejorar el esquema de remuneraciones al personal (convenios, sindicatos).
- Estudios de sueldos del mercado exterior y complementa la valuación de puestos.

14. Por último si las Prestaciones Sociales se pueden considerar dentro de este sistema el 70% de los entrevistados coincidieron en señalar que sí porque:

- Es un estímulo para el personal que se refleja en un rendimiento satisfactorio.
- Debe incluirse en las políticas de la empresa.

El 4% opina que no deben incluirse, mientras que un 26% no contestó.

## CONCLUSIONES

- 1.- Es importante que exista una sección específica dentro del Departamento de Personal responsable del Inventario de Recursos Humanos, porque de lo contrario se perdería su actualización y con el tiempo quedaría obsoleto, y no sería útil para la toma de decisiones en las diferentes áreas de las instituciones tanto en el Sector Público como en la iniciativa privada.
  
- 2.- Al Inventario de Recursos Humanos es conveniente llamarle de otro nombre, para que no se tenga un rechazo por parte del personal, en el sentido de que los datos proporcionados puedan ser usados en su contra, se debe indicar que los datos proporcionados son confidenciales y únicamente serán usados para fines estadísticos. Algunos nombres que podrían dársele son: **Censo de Personal, Historial de Personal, Registro de Personal e Información de Personal.**
  
- 3.- El Inventario es una técnica objetiva en la que su utilización debe ser dirigida por un técnico. Su actualización es muy importante, por tanto es conveniente procesar los datos variables en períodos mensuales en los casos que se requiera; y además es necesario efectuar una evaluación del sistema por lo menos cada año. Esto sería a criterio de cada empresa.

- 4.- La tendencia de las empresas es desarrollarse y crecer, con un Inventario de Recursos Humanos combinado con evaluación de resultados, potencial de desarrollo y tablas de reemplazo o sustitución y así se puede lograr una verdadera planeación de todo el personal de acuerdo al desarrollo de la misma.
  
- 5.- Con las características del personal se puede obtener una mejor identificación del hombre con el puesto y por tal motivo, una mejor calidad del trabajo y mayor productividad. El inventario ayuda a la Administración por objetivos, si se le combina con la evaluación de resultados y potencial de desarrollo, se podrá formar un verdadero criterio de los hombres que tienen que alcanzar un objetivo y que sepan sus cualidades y carencias para no planear objetivos inalcanzables.
  
- 6.- Podemos decir que el Inventario de Recursos Humanos no es un instrumento mágico que resolverá todos los problemas de decisiones sobre el factor humano, pero si puede afirmarse que es una herramienta para el buen manejo de los mismos combinándose con otras técnicas de la Administración como son la planeación, dirección y control.

## BIBLIOGRAFIA

Arias Galicia Fernando. Administracion De Recursos Humanos Editorial Trillas,S.A.  
Sexta Reimpresión. México. 1996.

Chiavenato, Idalberto. Introducción a la Teoría General de la Administración. Mc.  
Graw Hill, 3ª. Edición. México. 1990.

Dessler, Gary. Administración de Personal. Prentice Hall, 2da. Edición. México.  
1989

Koontz y Weihrich. Elementos de Administración. Mc Graw Hill, 3. Edició. México  
1995.

Koontz, Harold. Administración Mc Graw Hill 9ª. Edición. México 1990.

Koontz y O Donnell. Curso de Administración Moderna. Editorial Continental, S.A  
6. Edición. México. 1985.

Morrisoin Eduardo J: Employee Information Systems. American Management Association Inc. Edition 1985.

Pequeño Larousse Ilustrado. 2. Edición 1970. 1ª. Edición 2000

Reyes Ponce Agustin. Administración de Personal. , Límusa8ª. Edición. México 1996

Rodriguez Valencia. Administración Moderna de Personal. Ecasa 6ª. Edición. México 1996.

Síllico, Alfonso. Capacitación y Desarrollo de Personal. Límusa3ª. Edición . México. 1991.

Terry George, Principios de Administración. Compañía Editorial Continental , S.A.5ª. Edición. México, 1996.