

13
28



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán

EL INVENTARIO DE RECURSOS HUMANOS

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE LICENCIADO EN ADMINISTRACION PRESENTAN
RENE JUAREZ HERNANDEZ
JOSE ANTONIO MAGOS GARRIDO
ANTONIO RIVERA DE LA CABADA



V N A M

DIRECTOR DE TESIS:
L.A. José Luis Furlong Pérez

CUAUTITLAN IZCALLI, EDO. DE MEX. 1989



Universidad Nacional
Autónoma de México



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.

I N D I C E

INTRODUCCION

CAPITULO I. EL INVENTARIO DE RECURSOS HUMANOS.

1.1	Consideraciones Previas.....	1
1.2	Concepto de Inventario de Recursos Humanos.....	2
1.3	Objetivo del Inventario de Recursos Humanos.....	4
1.4	Políticas del Inventario de Recursos Humanos.....	7
1.5	Importancia del Inventario de Recursos Humanos.....	10
1.6	Descripción Genérica del Inventario de Recursos Humanos.....	12
1.7	Personas que lo Utilizan.....	19

CAPITULO II. ACTIVIDADES PREVIAS A LA ELABORACION DEL INVENTARIO DE RECURSOS HUMANOS.

2.1	Determinación de la Necesidad de Implantar un Inventario de Recur sos Humanos.....	26
2.2	Análisis Preliminar.....	30
2.3	Estrategia a Seguir.....	32
2.3.1	Fijación de Objetivos.....	33
2.3.2	Fijación de Políticas.....	35

	2.3.3 Fijación de Reglas.....	37
	2.3.4 Asignación de Recursos.....	40
	2.3.5 Elección del Método a Seguir....	46
CAPITULO III.	PROCEDIMIENTO DE ELABORACION DEL INVENTARIO DE RECURSOS HUMANOS.	
	3.1 Concientización del Personal.....	52
	3.2 Recopilación de los Datos.....	55
	3.3 Selección y Análisis de los Datos.....	71
	3.4 Tabulación y Clasificación de los Datos.....	73
	3.5 Interpretación y Presentación de los Datos.....	77
	3.6 Archivo y Mantenimiento del Sistema....	81
	3.7 Control del Inventario de Recursos Humanos.....	85
CAPITULO IV.	MODELO DE UN INVENTARIO DE RECURSOS HUMANOS.	
	4.1 Importancia.....	90
	4.2 Diseño de la Hoja para la Captura de la Información.....	93
	4.3 Codificación de los Datos.....	121
	4.4 Integración del Sistema de Información.....	125
CAPITULO V.	EL INVENTARIO DE RECURSOS HUMANOS Y EL ORGANIGRAMA DE RECURSOS HUMANOS EN LA PLANEACION DEL PERSONAL.	

5.1	Aplicaciones de la Información del Inventario de Recursos Humanos.....	165
5.2	El Inventario de Recursos Humanos y la Planeación del Personal.....	174
5.3	El Organigrama de Recursos Humanos. Descripción Genérica.....	181
5.4	Beneficios de la Utilización del Organi- grama de Recursos Humanos.....	201

CONCLUSIONES.

APENDICE.

BIBLIOGRAFIA.

I N T R O D U C C I O N

Las cambiantes necesidades que se presentan en la sociedad, exigen que el aprovechamiento de los recursos sea lo más óptimo posible.

Todas las organizaciones tienen un objetivo a cumplir, ya sea que se trate de uno económico, o de prestar un servicio social, o de cualquier otro; es importante aprovechar al máximo los recursos con que se cuenta para cumplir u obtener eficaz y eficientemente ése objetivo.

Una premisa de la Administración plantea "la obtención del máximo rendimiento con el mínimo de recursos". Siguiendo esta premisa, se ha realizado esta investigación, la cual pretende aportar una técnica administrativa que permita optimizar lo referente a la toma de decisiones con respecto al personal y su aprovechamiento. Esto impulsará el desarrollo individual de cada empleado, en forma conjunta con el de la organización.

El Inventario de Recursos Humanos y el Organigrama de Recursos Humanos son dos técnicas administrativas, que se complementan y nos ayudan a coordinar las características que poseen los empleados con las funciones de los diferentes puestos existentes en la organización.

Los primeros tres capítulos definen la metodología que debe seguirse para la implantación de un Inventario de Recursos Humanos.

Así el primer capítulo define el concepto del Inventario, nos habla de su importancia como sistema de información, hace una breve descripción del mismo, de su estructura, los elementos que lo forman y su utilidad.

El segundo capítulo plantea en primer lugar, la importancia de realizar un análisis que nos ayude a determinar la conveniencia de implantar un Inventario de Recursos Humanos, en base a su rentabilidad y atendiendo a la relación costo-beneficio. Debe determinarse el número y la secuencia de los pasos a seguir para la realización del proyecto, (como son: la fijación de objetivos, políticas y reglas), así como los recursos con que se cuenta (materiales, técnicos y humanos). Es en base a éstos que se elegirá un método a seguir (manual o computarizado) para desarrollar el mencionado proyecto.

Observando las ventajas y beneficios que ofrece el uso de la computadora, se sugiere su utilización para la implantación del Inventario de Recursos Humanos.

En el tercer capítulo, se definen los pasos del procedimiento de elaboración del Inventario de Recursos Humanos; comen

zando por la tarea de convencer a todas las personas que se verán afectadas directa o indirectamente por la realización y uso de este sistema de información, para obtener su total cooperación y apoyo. En seguida se describe el tratamiento que debe darse a los datos que manipulará el sistema, y cómo controlar su afluencia y utilidad para el fin para el que se les ha programado.

Dentro del cuarto capítulo, se propone la utilización de un modelo de un Inventario de Recursos Humanos realizado para utilizarse con una computadora PC, este proceso incluye desde el diseño de la forma para la recolección de los datos, hasta la integración del sistema de información.

Por último, el quinto capítulo, menciona algunas de las aplicaciones del Inventario; y resalta la importancia de la planeación del personal en la vida de una organización. Es aquí donde entra la creación del Organigrama de Recursos Humanos, que es una técnica administrativa que se propone para mostrar en forma simplificada información de relevancia con respecto al personal y que facilitará la toma de decisiones con respecto a este renglón.

Tanto el Inventario de Recursos Humanos, como el Organigrama de Recursos Humanos pueden ser técnicas útiles en la relación empleado-empresa, favoreciendo su buen desarrollo y armo-

nia, y beneficiando los intereses de ambas partes.

CAPITULO I. INVENTARIO DE RECURSOS HUMANOS.

1.1 Consideraciones Previas.

Los acontecimientos y cambios que se han presentado en nuestra sociedad actual, han provocado grandes conflictos en la mayoría de las organizaciones que operan en nuestro país (en especial pequeñas y medianas), muchas de ellas, sin embargo, han sobrevivido. Esta situación exige que los recursos que se invierten para que una organización funcione adecuadamente, se aprovechen de la mejor manera.

Una forma para alcanzar esta meta es ejerciendo un control más estricto sobre tales recursos, evitando fugas o su mala utilización; tal es el caso de los presupuestos, que son aplicados en el manejo del capital; los inventarios de materia prima, que ayudan a controlar nuestras compras; o los inventarios de productos terminados, que nos ayudan a programar nuestras ventas, entre otros similares.

De la misma manera en que se cuidan los recursos materiales y técnicos, es necesario ejercer un control más adecuado sobre el factor humano, ya que éste también representa una inversión para la organización. Sin embargo, requiere de un trato más cuidadoso, ya que posee características muy especiales. Estas

características son las siguientes: "el recurso humano de una compañía es frágil, su relación es delicada, su contribución es impredecible, y su permanencia es insegura. Las personas que controlan y manejan la organización son los responsables de reconocer el carácter único de este recurso y de merecer su presencia y su total aplicación" (1).

Con tal propósito proponemos la utilización de un sistema de información como el Inventario de Recursos Humanos que nos ayude a obtener el máximo aprovechamiento del personal, cuidando al mismo tiempo el interés por el mismo.

1.2 Concepto de Inventario de Recursos Humanos.

Antes de definir que es un Inventario de Recursos Humanos (I.R.H.), se debe dar el concepto de inventario:

Inventario son todos aquellos bienes materiales que posee una entidad económica, y que utiliza en la realización normal de sus operaciones. Ejemplo: materias primas, producción en proceso, productos terminados, papelería, equipo de oficina, equipo -

(1) Killian, Ray A. Administración de los Recursos Humanos. Editorial Técnica, S. A. México, 1970. p. 21.

de transporte, maquinaria y herramienta, etc.

"En su forma más sencilla, el I.R.H. consiste en un registro de información, de todo el personal a nivel individual, que utilizan aquellas personas responsables de dirigir y tomar las decisiones más importantes acerca de la fuerza laboral de una organización" (2).

Ampliando más su comprensión, el I.R.H., es una técnica que comprende un conjunto de datos ordenados de los empleados de una organización, abarcando desde lo más sencillo hasta alcanzar lo más complejo, dependiendo de las necesidades y objetivos de ésta.

Un I.R.H. es en sí un sistema de información, el cual se define como: "...una red de elementos estructurada para proveer un flujo de datos a las personas responsables de decidir, está compuesta de procedimientos y equipo para almacenarla y procesarla, así como de métodos para compararla y evaluarla y de personal que la administran y la usan" (3).

A continuación proponemos una definición de lo que es un I.R.H.:

-
- (2) Sverdlik, et al. Administración de Personal. South Western Publishing-Co. Cincinnati, Ohio, U.S.A. p. 38.
 (3) Ross, Joel E. cit. pos., Sverdlik, et al. op. cit. p. 38.

Es un sistema de información concerniente a los recursos humanos con que cuenta una organización, y que permite evaluarlos y controlarlos para elevar su potencial y desarrollo, así como su aprovechamiento.

1.3 Objetivo del Inventario de Recursos Humanos.

Los objetivos nos indican el lugar a donde queremos llegar; cada organización fija sus objetivos con base a sus necesidades y a sus propios problemas a enfrentar.

Sin embargo, las organizaciones que cuentan con un Departamento de Recursos Humanos, realizan funciones semejantes dentro del mismo. Estas funciones se relacionan con las siguientes áreas: Planeación, Reclutamiento, Selección, Evaluación, Entrenamiento, Desarrollo y Remuneración.

Los objetivos de estas áreas y del I.R.H. están íntimamente ligados.

Algunos ejemplos de estos objetivos son los siguientes:

- "- Determinar la cantidad y tipo de empleados que requerirá la organización para el próximo año.
- "- Generar un promedio de 10 solicitantes para cada puesto

- vacante que se presenta en la organización.
- Colocar el máximo posible de empleados, dentro del área de preferencia que haya señalado para trabajar.
 - Proporcionar un curso de entrenamiento cada 6 meses para los empleados que lo necesiten, ya sea para mejorar en su actual puesto o ascender a uno superior.
 - Efectuar por lo menos una evaluación anual a cada empleado, y en lapsos más cortos de tiempo a empleados que cambien de puesto en forma reciente.
 - Proporcionar aumentos de sueldo en forma justa, y de acuerdo a las evaluaciones de la actuación de los empleados" (4).

Los objetivos que se acaban de mencionar son un ejemplo de los resultados que se pueden obtener mediante el uso de un sistema de información como el I.R.H.

Los objetivos concretos de llevar un Inventario completo y siempre al día son los que figuran a continuación:

- "- Tener a disposición de la Administración la información necesaria para la toma de decisiones acerca del personal.

(4) Burack, Elmer H. y Smith, Robert D. Administración de Personal. Ed. - Continental, México, 1983. p. 547.

- Identificar las deficiencias y las oportunidades para mejorar capacidades, la instrucción o la experiencia que se pudiese acrecentar mediante el entrenamiento del trabajo, o la reasignación de las tareas.
- Medir la aplicación de las aptitudes y de los conocimientos a los trabajos actuales con el fin de determinar la conveniencia de hacer transferencias de personal.
- Proyectar el potencial de los empleados.
- Identificar específicamente y completamente las partes fuertes y las partes débiles del empleado, en las diversas áreas de la organización.
- Identificar las lagunas que existan, y que se necesitará eliminar mediante el desarrollo, los ascensos o con el empleo de personas del exterior. La identificación se logrará al comparar las necesidades de la organización con el inventario disponible" (5).

La obtención de estos objetivos no es resultado directo de la información que proporciona el I.R.H., sino de la manipulación y adecuada interpretación de la misma.

Las personas que manejen el I.R.H. deben estar conscientes de que su interpretación es tan valiosa como la información que

(5) Killian, op. cit. p. B3.

proporciona el sistema, ya que ésta necesita de comparaciones, razones y tendencias que sólo el factor humano puede realizar.

1.4 Políticas del Inventario de Recursos Humanos.

Estrechamente relacionadas con los objetivos de un I.R.H. se encuentran las políticas del mismo, que servirán para guiar las acciones necesarias para los primeros, "las políticas proveen los medios para poder aplicar las estrategias planteadas, y son elementos que conducen a tomar las decisiones que concuerden con los lineamientos de acción. Mientras los objetivos determinan qué se debe hacer, cuándo, quién, dónde y por qué, las políticas nos indican cómo se debe hacer" (6).

Al igual que los objetivos, las políticas del I.R.H., se deben fijar primero con base a las generales de la organización y después atendiendo a las relacionadas con el Departamento de Recursos Humanos, dentro de las cuales se encuentran las que se fijan en cuanto a promociones (ascensos), traslados, cambios de puesto, funciones, periodo de vacaciones, aumentos de sueldo, asignación de tiempo extra, medidas disciplinarias, etc.

(6) Sverdlik, et al. op. cit. p. 59

Sin embargo, las políticas del I.R.H. no sólo se fijan con base a otras políticas, sino también a los objetivos, ya que como se ha dicho antes, están estrechamente relacionados.

El Departamento de Recursos Humanos tendrá la responsabilidad de ejercer la autoridad en la formulación de políticas para el I.R.H., que contribuyan a mejorar aspectos de la información del personal, y que se traducirán en beneficios tanto para el individuo como para la organización.

Dentro de la formulación de una política es importante establecer:

- "- Su flexibilidad, que nos permite considerar los límites de tolerancia dentro de los cuales, quien las aplica pueda utilizar su juicio.
- Su dinámica, que les permite cambiar y ajustarse a las diferentes circunstancias que las afecten" (7).

Algunas políticas del I.R.H. pueden ser las siguientes:

- Recolectar datos para el I.R.H. de todas las fuentes existentes dentro de la organización, realizando un análisis

(7) Svardlik, et al. op. cit. p. 61.

selectivo de los mismos para determinar su utilidad u obsolescencia.

- Cualquier decisión que afecte al personal de la organización, deberá tomarse con base a la información que proporcione el I.R.H., para que ésta sea justa y equitativa, dando las mismas oportunidades a cada empleado.
- Se deberá desarrollar el potencial humano tomando como base la información que proporcione el sistema.
- El I.R.H. será de uso confidencial y sólo tendrán acceso a él las personas autorizadas.
- Se deberán utilizar los medios o los canales de comunicación adecuados para la introducción de datos al sistema.
- Se deberá efectuar una revisión periódica del sistema para observar y mantener su actualización.
- Todo personal que intervenga en la elaboración y mantenimiento del sistema, debe capacitarse constantemente para lograr la máxima coordinación de capacidades y aptitudes en pos de la mayor eficiencia.

Las políticas del I.R.H. bien aplicadas permitirán un mejor trato del personal, creando un ambiente de confianza y seguridad al mismo dentro de la organización.

1.5 Importancia del Inventario de Recursos Humanos.

El I.R.H. es un sistema de información que no funciona en forma aislada, sino que se encuentra interrelacionado con otros sistemas que lo reforzarán y a los cuales también apoyará.

El I.R.H. será importante en la medida en que forme parte del complejo sistema de información que se genere en toda la organización, el cual no funcionará adecuadamente sin la oportuna intervención de alguna de sus partes.

El Departamento de Recursos Humanos no podrá elaborar el I.R.H. sin los datos que le proporcionen los demás departamentos de la organización, por ejemplo: no sería posible determinar la asignación de los diferentes recursos al proyecto de la implantación de un I.R.H. sin la información acerca del presupuesto, que para tal efecto le proporciona el Departamento de Finanzas.

"Todo Departamento requiere de buena información para tomar buenas decisiones, o al menos para evitar tomar decisiones verdaderamente perjudiciales" (8).

(8) Burack. op. cit. p. 541.

Una de las razones que justifica la importancia del I.R.H., radica en la cantidad de información que se puede simplificar y presentar de manera rápida, clara y sencilla. Por ejemplo: proporciona datos que se requieren para la planeación de los recursos humanos como los índices de rotación, ausentismo, transferencias de personal, etc.

El I.R.H. es particularmente importante como medio de control, para conocer cómo se están ejecutando los planes con respecto al personal, a través de la comparación de los resultados obtenidos con los objetivos previamente establecidos, permitiendo identificar deficiencias, errores u omisiones en los mismos, adaptando a la organización y a sus integrantes a las exigencias del medio ambiente, interno y externo, en el que se desenvuelvan.

"La razón que justifica plenamente la importancia del I.R.H radica en el cuidado especial que requiere el personal, ya que la información que este sistema proporcione servirá para dar un trato justo y equitativo a cada empleado, proporcionándoles así una adecuada satisfacción que los haga sentir que la organización se preocupa realmente por ellos" (9).

(9) Sverdlik, et al. op. cit. p. 38.

Cada organización otorgará diversos grados de importancia al I.R.H., pero ello estará determinado también en función de las necesidades y objetivos que pretenda alcanzar.

La importancia del I.R.H. se incrementará en la medida en que se tenga conciencia de su utilidad y eficacia.

1.6 Descripción Genérica del Inventario de Recursos Humanos.

Como ya se ha dicho, el I.R.H. es un sistema de información. Se le considera como tal porque un sistema es un conjunto de partes interrelacionadas entre sí, que persiguen un objetivo en común; y en este caso el I.R.H. agrupa un conjunto de datos, los cuales deben estar interrelacionados para obtener un significado lógico que ayude a la obtención de uno o varios objetivos comunes.

"El I.R.H. como sistema tiene tres características:

1. Es un grupo de partes, ya que un sistema tiene más de un elemento, el grupo de partes del I.R.H. serán los datos que lo componen.
2. Sus partes están integradas; es decir, debe existir una relación lógica entre ellas, de tal modo que la

combinación adecuada de estos datos pueda ser utilizada para realizar análisis y comparaciones.

3. Tiene propósitos comunes para el logro de uno o varios-objetivos. El objetivo principal del I.R.H. es el de proporcionar a la Administración la información necesaria para la toma de decisiones acerca del personal; y para ello es indispensable que los datos que conforman el I.R.H. sean redactados teniendo en mente esta idea" (10).

El I.R.H. debe ser un sistema de información útil y eficiente, para lo cual es indispensable determinar cuáles son los datos que debe contener.

"Estos datos pueden ir desde los biográficos, hasta los relacionados con la destreza, conocimientos y demás características que se consideren como conceptos importantes o críticos" (11).

Una base de datos cuidadosamente elaborada puede ser utilizada como punto de partida de una planeación para el desarrollo del personal. Al precisar con exactitud las aptitudes y capacidades existentes dentro de la organización, permitirá identi-

(10) Sanders, Donald H. *Informática: Presente y Futuro*. Mc Graw-Hill. México, 1984. p. 16.

(11) Strauss, George y Sayles, Leonard R. *Personal*. Prentice-Hall. México, - 1980. p. 543.

car desequilibrios como la falta, exceso o mala distribución del personal, además el sistema puede ser utilizado como medio de motivación, demostrando a los empleados que la organización tiene un interés real por ellos, desarrollando su potencial al máximo y obteniendo beneficios compartidos.

"Así los I.R.H. y destrezas ayudan a dar respuestas a una amplia gama de preguntas, que van desde las más amplias relacionadas con la planeación, hasta las que tienen que ver con colocaciones inmediatas. Para las primeras hay que conocer el perfil general de la fuerza de trabajo actual; mientras que para las segundas se necesita información específica y detallada sobre cada uno de los individuos" (12).

"Para determinar cuáles son los datos que requerirá el sistema debe especificarse el fin para el que serán utilizados, si servirán para ese fin, si su beneficio justifica el costo, si se pueden integrar con otros datos, si su introducción al sistema es la forma más adecuada de obtener información y si se utilizarán esos datos" (13).

"La clase de los datos que se requerirán variará de acuerdo a las necesidades de cada organización en particular, sin embar-

(12) Strauss, George y Sayles, Leonard R. Personal. Prentice-Hall. México, - 1980. p. 543.

(13) Killian. op. cit. p. 203.

go estos datos están contenidos dentro de diferentes áreas. Las más comúnmente relacionadas con una base de datos completa son - las que siguen:

Datos personales.

Datos de reclutamiento.

Datos sobre la experiencia en el trabajo.

Datos educacionales.

Datos sobre la asignación de la remuneración del trabajo.

Datos de evaluación para el ascenso.

Tiempo de servicio/ datos para suspensión.

Actitud del empleado/ datos sobre la moral.

Datos de afiliación al sindicato.

Ubicación/ datos del contacto.

Datos sobre el plan de prestaciones.

Datos sobre empleados o puestos vacantes por ocupar.

Características del medio ambiente del empleo.

Características de la organización o de sus partes componen
tes.

Historia del puesto o del empleo.

Datos del mercado de la mano de obra" (14).

Muchas organizaciones que implantan un I.R.H. lo hacen

(14) Basett, Glen A. cit. pos. Killian, op. cit. p. 201.

adecuadamente; sin embargo, no todas logran aprovechar eficientemente los beneficios que proporciona el sistema. Si los datos se utilizan apropiadamente, el empleado podrá estar seguro de que la organización estará perfectamente enterada de su expediente y su disponibilidad.

Es conveniente para la organización y el individuo, contar con la información necesaria para tomar las decisiones que los beneficien a ambos.

Una sugerencia de los datos que deben formar el I.R.H. es la siguiente:

- 1.- Nombre completo del empleado.
- 2.- Dirección.
- 3.- Fecha y lugar de nacimiento.
- 4.- Sexo y estado civil.
- 5.- Número de afiliación al Seguro Social.
- 6.- Ubicación en el trabajo.
- 7.- Número asignado al trabajador en la organización.
- 8.- Salario y número en la nómina.
- 9.- Título del puesto y/o clave.
- 10.- Fecha de ingreso, que incluye el día, mes y año en que empieza a laborar en la organización.
- 11.- Número de R.F.C., número de cartilla del S.M.N. y número de licencia de manejo.

- 12.- Fianza (en aquéllos casos en que proceda).
- 13.- Antecedentes de trabajo; es necesario incluir las fechas de cada trabajo que haya tenido el empleado, el nombre de la o las organizaciones en que haya prestado sus servicios, el o los puestos desempeñados, el sueldo y causa de separación, además, se anotarán las promociones o ascensos que haya logrado en cada uno de sus trabajos anteriores.
- 14.- Fecha y resultado de la última evaluación del desempeño.
- 15.- Capacidades basadas en la educación, las aptitudes, los conocimientos y la competencia.
- 16.- Características físicas, si es pertinente.
- 17.- Promociones y transferencias dentro de la organización.
- 18.- Derechos o beneficios creados.
- 19.- Historia del salario en la organización.
- 20.- Control de asistencia; aquí se anotarán los totales anuales de los días trabajados, vacaciones, faltas injustificadas, enfermedades generales, riesgos profesionales, permisos con o sin goce de sueldo, castigos y retardos. Estos datos son importantes para tener un historial del cumplimiento del empleado, así como para el reparto de utilidades y, en su caso, justificar el pago de primas por enfermedades y riesgos profesionales y permisos ante el I.M.S.S.

- 21.- Capacitación y desarrollo; en este espacio se anotará con su fecha, descripción y comentarios de todos aquellos cursos o estudios que lleve a cabo el empleado durante su permanencia en la organización, ya sea por cuenta de ésta o del propio empleado.
- 22.- Separación, incluye la fecha y causa de la misma, así como información acerca de si fué indemnizado, o si recibió gratificación.
- 23.- Por último se recomienda hacer algunos comentarios al respecto" (15).

Un I.R.H. apropiadamente implantado y utilizado proporcionará ventajas como estas:

"Permitirá disponer de cantidades importantes de información a un costo mínimo.

Significará una sólo fuente de información diversa del empleado, aceptable en cuanto a forma, exactitud y rapidéz.

Será un medio de coordinación de diferentes fuentes de datos como expedientes, reportes, etc.

(15) Killian. op. cit. p. 203.

Permitirá eliminar datos supérfluos que sólo ocupan un lugar en los archivos sin ser utilizados en forma eficiente.

Por último, el I.R.H., permitirá disponer de un inventario-perpetuo de datos estadísticos del personal requerido para fines de selección, de planeación, de programas de entrenamiento y desarrollo, de planeación de la expansión, análisis y control de los recursos humanos y para la utilización máxima de la competencia y de la potencialidad del personal" (16).

1.7 Personas que lo Utilizan.

El Departamento de Recursos Humanos será el encargado de la implantación y manejo del I.R.H., y por lo tanto será este departamento el que se encuentre estrictamente relacionado con su información y su constante actualización. Sin embargo, éste no será el único que requiera de la información que proporciona este sistema, pero si será a través del primero que se dará a conocer la información a las diferentes personas autorizadas que la soliciten.

(16) Killian. op. cit. pp. 200, 201.

que rigen al mismo; es posible detectar el potencial de cada individuo para ocupar puestos más altos y desarrollar nuevos proyectos; proporciona una visión clara para distribuir adecuadamente las funciones y operaciones en las diferentes áreas de la organización, evitando su duplicidad; y apoya en el establecimiento de flujos adecuados de comunicación e información, a través de la identificación de puestos, tareas y funciones en su interrelación.

El I.R.H. es una forma de mantener una relación entre la Alta Gerencia y sus subordinados, pero se recomienda que este contacto no sea sólo por medio de papeles y reportes, sino que sea en forma física, con el fin de que el director conozca mejor a sus empleados y los problemas que los aquejan. Esto será más probable entre menos grande sea la organización.

Gerencia Media.

A la Gerencia Media, en sus diferentes áreas, les brinda una visión clara y exacta del número de personas que se encuentran a su cargo, así como de las características y aptitudes de cada una de ellas, lo que les permitirá exigir un rendimiento de cada empleado de acuerdo a la información que proporciona el I.R.H.

Ya que las funciones se deben llevar a cabo a través de

los subordinados, el éxito de cada gerente estará determinado por su capacidad para poder adiestrar y motivar a sus colaboradores a fin de que cumplan los planes establecidos.

El I.R.H. permite a cada gerente identificar las funciones que sus subordinados pueden asumir más fácilmente. La acción de delegar funciones requiere demostrar una confianza sincera en las habilidades de los empleados para ejecutar eficientemente su trabajo.

Un requisito esencial para delegar con éxito, es capacitar a los subordinados para asumir la autoridad y la responsabilidad; la información del I.R.H. permite también a los gerentes de terminar estas necesidades.

Existen personas que no desean aceptar otras responsabilidades; puede ser aconsejable que no se les presione pues este extremo puede llevar a que se pierda un buen supervisor y se obtenga un jefe de departamento malo, por ejemplo. El I.R.H. ayuda a la Gerencia Media también en este aspecto.

Nivel Departamental o Jefe de Departamento.

El Nivel Departamental es el nivel de supervisión que se encuentra más ligado al personal operativo de una organización. Las decisiones en este nivel quizá no sean las más importantes

mas que se presentan con respecto al personal; el I.R.H. les ayu dará a controlar mejor estas situaciones proporcionándoles información específica acerca de los empleados que se encuentran a su cargo y dándoles a conocer puntos básicos que les apoyen en su - actuación" (19).

Consultoría o Asesoría Externa.

La Asesoría Externa resulta un importante recurso con que cuenta la Dirección de una organización para cumplir satisfactoriamente sus objetivos; y su importancia reside en que puede ser empleada en cualquier organización o área de ésta, sin importar su giro o campo de actividad.

Puede tratarse de una asesoría general como consejera de la Administración, de una auditoría administrativa, de la elaboración del manual de la organización, de la preparación de presupuestos en el área financiera, de una investigación de mercados, de la implantación de un I.R.H., de un análisis de puestos, medición del desempeño del personal, de un programa de desarrollo de ejecutivos, etc.

Aún cuando la Asesoría Externa posee un alto grado de espo-

(19) Sverdlik, et al. op. cit. p. 44

cialización y de experiencia en este tipo de trabajos, cada organización presenta diferentes problemas, con diferentes características, objetivos, necesidades, etc. Por lo tanto se debe proporcionar a dicha asesoría todo el apoyo que necesite para llevar a cabo sus funciones en una forma óptima.

Es importante que se le facilite al consultor externo toda la información existente acerca del proyecto que se le ha encomendado, por ejemplo: archivos, manuales, expedientes, registros, etc.

En el caso de un proyecto cuyo objetivo esté dirigido a mejorar el aprovechamiento del personal, el I.R.H. proveerá al asesor de toda la información necesaria para obtener una visión clara de la situación que guardan los recursos humanos hasta ese momento.

El costo de la utilización de un consultor externo resulta, en la mayoría de los casos bastante elevado, dependiendo también del tipo de trabajo que vaya a realizar; y para que una inversión de tal magnitud sea rentable, debe buscar el máximo provecho de éste, y una forma de lograrlo es colaborando en la medida de lo posible con la persona encargada de llevarlo a cabo.

CAPITULO II. ACTIVIDADES PREVIAS A LA ELABORACION DEL INVENTARIO DE RECURSOS HUMANOS.

2.1 Determinación de la Necesidad de Implantar un Inventario de Recursos Humanos.

El paso más importante para la implantación de un proyecto, es el determinar la necesidad de hacerlo. La Dirección debe tomar estas decisiones para hacer que la organización progrese y tenga un sano desarrollo en todas sus áreas.

En el caso del I.R.H., depende del grado de preocupación que se tenga de los recursos humanos, y ya que son estos recursos los que hacen que la organización funcione o no adecuadamente, es importante pensar en su mejoramiento y bienestar para lograr el máximo aprovechamiento de la misma.

Cuando la Dirección se ha dado cuenta de la necesidad de la implantación de un I.R.H., corresponde a ésta determinar quiénes llevarán a cabo este proyecto; para tal efecto contará con tres opciones:

- La primera la constituye el Departamento Interno de Recursos Humanos, que al formar parte de la organización, tendrá un mayor interés en las personas que la componen, ya -

que un mejoramiento para ellas, significará también un mejoramiento para toda la organización incluyendo al propio departamento y a las personas que lo integran.

Es importante señalar que el Departamento de Recursos Humanos que desarrolle el mencionado proyecto, deberá tener una ubicación estratégica en el organigrama estructural de la organización, que le permita tener acceso a todos los datos que necesite, y que pueda proponer cambios e innovaciones que beneficien a la organización; es decir, debe estar cuando menos a nivel gerencial, con el fin de que las otras gerencias o departamentos la consideren dentro de su mismo nivel de competencia y autoridad (20).

Las ventajas que ofrece esta opción son las siguientes:

- A) Tiene un profundo conocimiento acerca de las personas de la organización, ya que se encuentra en constante contacto con ellas, además está estrechamente relacionado con las normas, políticas, objetivos, procedimientos, etc., que rigen al personal dentro de la organización.

(20) Recio Figueiras, Eugenio M. Planificación de los Recursos Humanos en la Empresa. Editorial Hispano Europea, Barcelona, España, 1980. p. - 64.

- B) Tiene acceso directo a todas las fuentes de información existentes dentro de la organización.
- C) Está en disponibilidad permanente de la organización lo que permitirá no sólo implantar el I.R.H., sino que además podrá mantenerlo en constante actualización.
- D) El Departamento Interno de Recursos Humanos cuenta con una mayor cooperación por parte del resto de la organización, ya que no se le ve como a un extraño.
- E) Muestra un gran interés por el personal y por la organización, ya que este departamento forma parte de la misma, y su mejoría lo beneficiaría también.
- F) Es menos costoso, ya que la erogación por el proyecto, no representa ningún desembolso adicional por concepto de sueldos.

- La segunda opción se refiere a la Asesoría Externa, la cual por su experiencia, se encuentra más especializada en el desarrollo e implantación de un proyecto de tal magnitud; por otra parte tiene mayor libertad de actuación por su independencia de las presiones de la organización y de los Directores de la misma.

Es importante que la Agencia de Asesoría Externa, cuente con la colaboración de cuando menos una persona de la organización, que sirva como enlace con la misma para la obtención de ciertos datos e información que sería difí-

cil conseguir sin su ayuda, ya que la agencia puede ser vista como un extraño por ciertas personas o desde algunas áreas.

Hay que considerar además, el costo que implicaría la utilización de los servicios de la Asesoría Externa, puesto que por lo general, la implantación de un proyecto como el que aquí se pretende, conlleva un alto costo.

La Asesoría Externa presenta estas ventajas:

- A) Los asesores externos son más objetivos en sus juicios acerca de la organización y de su personal, al no ser integrantes de ésta.
- B) Son más imparciales en sus decisiones, pues no se encuentran sujetos a ninguna presión por parte de la organización.
- C) Poseen una amplia experiencia, ya que resuelven múltiples casos de diversas organizaciones, lo cual les permite ser innovadores de ideas, métodos y técnicas; pero esa experiencia no es tan profunda como amplia.

- Como tercera opción se encuentra la combinación de el Departamento de Recursos Humanos y la Asesoría Externa, lo que sería mejor para la organización, porque como es sa-

bido "dos cerebros piensan mejor que uno", de ahí que los resultados a esperar por dicha colaboración serían mejores que si lo hiciera cada uno por su parte, esto implicaría concretamente mayor calidad en el trabajo y más rapidez en el mismo.

Sin embargo, la mayor desventaja de esta opción la representa el costo de la misma, por lo que solamente las grandes organizaciones que cuentan con grandes capitales pueden hacer uso de esta última (21).

Tomando en consideración que en el caso de México las organizaciones que predominan son del tipo medianas y pequeñas, de aquí en adelante consideraremos al departamento de Recursos Humanos, como el asignado para la realización del proyecto, por su accesibilidad de costo y su disposición permanente para mantener al sistema de información siempre actualizado, además de las ventajas ya mencionadas.

2.2 Análisis Preliminar.

El siguiente paso para la elaboración del I.R.H., consiste en realizar un análisis preliminar, dicho análisis deberá

(21) Ríos Szalay, Jorge. Relaciones Públicas. Trillas, México, 1982. pp. - 124-126.

abarcar todos y cada uno de los aspectos inherentes al personal de la organización, como son: objetivos, normas y políticas que lo rigen; indicadores como los índices de rotación, de ausentismo, de producción, ventas, etc.; además de otros aspectos como los servicios y prestaciones, así como el impacto financiero que todo ésto origina.

Es importante revisar toda la información existente en el manual de la organización, los organigramas, diagramas de flujo, plantillas de personal, archivos de personal, nóminas, etc.

El análisis preliminar nos ayudará a identificar necesidades y problemas en los puntos arriba mencionados; el I.R.H., por supuesto, no va a solucionar todos nuestros problemas, ya que no es la magia que todo lo cura, sin embargo nos será útil para mejorar nuestra situación con respecto al personal, y aún cuando la organización no tuviera ningún problema con respecto a éste (lo cual es imposible), el I.R.H. es una buena herramienta que ayuda a prevenirlos y evitarlos.

Debemos recordar que el I.R.H. no funciona de manera aislada, ya que forma parte de un complejo sistema de información, el cual contribuye en su conjunto a que la organización funcione adecuadamente.

Un ejemplo de cómo el I.R.H. nos ayuda, consiste en que a

través de la información que éste proporciona, podremos identificar a aquél personal capaz de ascender a un nivel superior en forma inmediata, previniendo así que alguna baja en dicho nivel nos ponga en aprietos inesperadamente, (Planeación del Personal).

Una vez realizado el análisis preliminar, el Departamento de Recursos Humanos deberá emitir un informe dirigido a la Dirección, en el que presente un plan de acción, cuyo fin sea el de satisfacer las necesidades y problemas que han sido detectados: es decir, la estrategia a seguir en la implantación del I.R.H.

2.3 Estrategia a Seguir.

Esta consiste en la determinación del curso de acción que habrá de seguirse, fijando los principios que la orientarán, estableciendo la secuencia de las operaciones que deberán realizarse y fijando los tiempos que se requerirán para tal efecto.

Con todos estos elementos podrá elaborarse también el presupuesto, para conocer el costo aproximado de la implantación del I.R.H.

El primer paso de esta estrategia consiste en fijar los objetivos que se van a perseguir.

2.3.1 Fijación de Objetivos.

Como ya se mencionó, el objetivo principal del I.R.H. es el de lograr el máximo aprovechamiento de los recursos humanos; sin embargo los objetivos del uso de esta técnica administrativa variarán de acuerdo a las necesidades y problemas de cada organización en particular.

"El punto de partida para tal efecto, (incluyendo los del I.R.H.), son los objetivos que establece la Alta Dirección, y se expresarán muy probablemente en términos de beneficio, crecimiento y desarrollo o de productos y crecimiento" (22).

"Definidos de una u otra manera los objetivos generales, se han de traducir inmediatamente en valores teóricos para una de las áreas de la organización" (23).

"En el caso del Departamento de Recursos Humanos se debe prestar atención a objetivos que cubren las siguientes áreas: Planeación, Reclutamiento, Selección, Evaluación, Entrenamiento, Desarrollo y Remuneración. Además se deben determinar los medios para alcanzar estos objetivos" (24).

(22) Arbor, Ann. cit. pos. Recio Figueiras, Eugenio M. op. cit. p. 64.

(23) Weber, W. cit. pos. Recio Figueiras, Eugenio M. op. cit. p. 65.

(24) Burak. op. cit. pp. 43-44.

El I.R.H. debe apoyar con sus propios objetivos a los del Departamento de Recursos Humanos, y éstos a su vez deben apoyar a los de la organización.

Debemos dejar los objetivos bien establecidos, pues ellos representan la justificación de la existencia del I.R.H., y nos marcan lo que se espera alcanzar en el futuro como resultado de la implantación del mismo.

Para la fijación de los objetivos debemos tomar en consideración las siguientes recomendaciones:

- "A) Se deben medir en función de resultados.
- B) Determinarles una fecha límite de cumplimiento.
- C) Hay que responsabilizar a alguien del cumplimiento de cada objetivo.
- D) Hay que manifestarlos en forma concisa y breve, es decir, que sean comprensibles.
- E) Hay que elaborarlos de acuerdo a los recursos y capacidad de la organización.
- F) Que sean realistas y alcanzables, pero que representen un reto.
- G) Registrarlos y comunicarlos por escrito.
- H) Se recomienda redactarlos usando un verbo en infinitivo.
- I) Que responda a las preguntas: qué, cómo, quién, dónde,

cuándo y por qué; es decir, ¿Qué es lo que pretende?, -
 ¿Cómo intentamos lograrlo?, ¿Quién lo realizará?, ¿Don-
 dé se obtendrá el objetivo?, ¿En qué tiempo se obten --
 drá?, y ¿Cuál es la finalidad que nos movió a buscar el-
 objetivo?" (25).

2.3.2 Fijación de Políticas.

El siguiente paso dentro de la estrategia a seguir en la im-
 plantación del I.R.H. es la fijación de las políticas; que como-
 ya se mencionó en el primer capítulo, son los criterios mediante
 los cuales se fijarán los parámetros que van a dirigir la actua-
 ción hacia el logro de los objetivos predeterminados.

Por medio de las políticas se va a delegar la autoridad ade-
 cuada, fundamental para ejercer la Administración de modo efi --
 ciente.

Existen diferentes clases de políticas, como son:

- Las que se fijan en forma externa, y que tienen su origen
 en diversos ordenamientos, como con los de tipo legal -

(25) Reyes Ponce, Agustín. Administración de Empresas. Teoría y Práctica. -
 Primera Parte. Décima Tercera Reimpresión. Limusa. México, 1974. pp.
 113-115.

- (la Constitución Mexicana, la Ley Federal del Trabajo, etc.), ejemplo: a trabajo igual, salario igual.
- Las de apelación, y que son aquéllas que surgen de las consultas que los jefes intermedios hacen a los superiores; formándose por varias resoluciones semejantes.
 - Las que se formulan expresamente para regir un campo en términos generales, y que, casi siempre se realizan por escrito.

En cuanto a la extensión, las políticas pueden ser:

- Generales, que son por ejemplo, las de rápido crecimiento, de primacía de la función social de la organización, etc., y que se aplican por igual en todos los departamentos.
- Particulares, las cuales son mas específicas, por ejemplo: las que se refieren exclusivamente a Ventas, Finanzas, Compras, Recursos Humanos, etc.

Algunas reglas que nos pueden ser de utilidad en la fijación de políticas son las siguientes:

"1a. Regla. De su fijación. Debe cuidarse que todas las políticas que han de influir la actividad de una sección, departamento, o de toda la organización, queden claramente fijadas, de preferencia por escrito.

2a. Regla. De su difusión. Siendo el fin de las políticas orientar la acción, es indispensable que sean conocidas debidamente en los niveles donde han de ser aplicadas, y que este conocimiento se realice, de preferencia por medios orales.

3a. Regla. De su coordinación. Debe cuidarse que exista alguien que coordine o interprete acertadamente la aplicación de las políticas, pues de otro modo, pueden ser diversa y aún contradictoriamente aplicadas.

4a. Regla. De su revisión periódica. Debe fijarse un término en el cual toda política sea revisada, con el fin de evitar que se considere como vigente alguna que, en realidad ya no lo está, o que se crea cubierta por las actuales algún nuevo campo que carece en realidad de política al respecto" (26).

2.3.3 Fijación de Reglas.

En forma complementaria a las políticas se encuentran las reglas, las cuales son un medio por el que, la Dirección Programa las actividades de los subordinados sin intervenir en ciertas decisiones, ya que éstas se encuentran delimitadas. Ahorran

(26) Reyes Ponce, op. cit. pp. 171-172.

tiempo al ejecutivo ya que sus subordinados no tienen que consultarlo sobre asuntos de rutina, pueden por tanto tomarse decisiones más rápidamente y a un nivel inferior.

Las reglas sientan normas de procedimientos operativos. ellas pueden estar escritas o sobreentendidas. Además pueden ser establecidas a través de la supervisión, el adiestramiento o de consultas.

Sus características mas significativas son:

- 1) Restringen el comportamiento de los subordinados.
- 2) Hacen cumplir de diversas formas la Administración en la organización.
- 3) Toda regla puede aplicarse sin necesidad de la intervención directa de los jefes, ya que éstas rigen tanto a éstos como a los subordinados.

Las reglas establecen compatibilidad, reducen la posibilidad de que en la toma de decisiones predominen los sentimientos-personales en vez de los objetivos de la organización, reducen la dependencia personal, por su carácter impersonal reducen el poder del jefe y el empleado por igual, esto facilita la obediencia en el subalterno y el ejercicio de autoridad por el superior.

La razón básica de la regla no está en restringir al individuo sino en adelantar el bienestar general de la organización y alcanzar el logro de sus metas.

"Las reglas inteligentemente concebidas brindan al individuo considerable libertad para tomar decisiones por su cuenta; sin embargo los objetivos organizacionales son la guía última de la actuación del individuo" (27).

Es un problema común, que se confundan entre sí a los objetivos, las políticas y las reglas; no obstante, existen ciertas diferencias que las distinguen.

Mientras que los objetivos fijan las metas que deben alcanzarse, las políticas nos dan los lineamientos para llegar a ellas, señalando algunos medios genéricos para conseguirlas.

En el caso de las reglas, se diferencian de las dos primeras, porque son más específicas e imperativas, no dejan campo de decisión o elección al jefe a quien se delega autoridad y responsabilidad, sólo se puede analizar si el caso que debe resolverse cae o no dentro de una regla específica.

(27) Strauss y Sayles, op. cit. pp. 248-251.

Las políticas, en cambio, son más genéricas, permitiendo al jefe utilizar su criterio e interpretación para su aplicación.

Un ejemplo de esta diferenciación puede ser el siguiente:

El objetivo. Tener a disposición de la Administración la información necesaria para la toma de decisiones acerca del personal.

La política. Recolectar datos para el I.R.H. de todas las fuentes existentes dentro de la organización, realizando un análisis selectivo de los mismos para determinar su utilidad u obsolescencia.

La regla. No incluir en el I.R.H., ningún dato, cuya fecha de actualización exceda de un mes de tiempo del día en que se hace la consulta.

2.3.4 Asignación de Recursos.

El siguiente paso consiste en asignar al departamento de Recursos Humanos todos los recursos de que dispondrá para ejecutar su tarea, como son: los materiales, técnicos y humanos.

Como se trata del Departamento Interno de Recursos Humanos-ya está bien definida su posición en la organización, el número de personas que lo forman y las herramientas con las que cuenta.

El Gerente del Departamento de Recursos Humanos deberá asignar a sus subordinados las responsabilidades específicas y la autoridad para conocer el grado de libertad en la toma de decisiones.

El punto pendiente que debe decidirse es el que se refiere al presupuesto.

Pocas organizaciones se pueden dar el lujo de disponer de grandes o ilimitadas sumas de dinero para la implantación de un I.R.H.; esto sería lo ideal para cualquiera de ellas, ya que se facilitaría grandemente cualquier decisión relacionada con este punto; sin embargo sucede que en la mayoría de las ocasiones, el Departamento de Recursos Humanos ni siquiera puede contar con un presupuesto especial para la implantación del I.R.H., y se vuelve necesario ajustarse al presupuesto que dicho departamento tiene asignado para la realización de todas sus funciones.

Por lo general, el presupuesto asignado para la realización

de un proyecto de tal magnitud, irá en función de la importancia que la organización de a sus recursos humanos.

El hecho de asignar los recursos económicos para la implantación de un I.R.H. es un paso muy importante. Si se hiciera un mal cálculo de los recursos económicos, puede suceder que a la mitad del proyecto se terminen dichos recursos y esto ocasiona dejar inconcluso tal proyecto o un desequilibrio inesperado en los presupuestos asignados de todo el departamento o el de la organización.

Para evitar estas situaciones, es conveniente elaborar el presupuesto a utilizar en la realización de tal proyecto.

"El presupuesto representa el camino normativo que establece el reparto de los fondos para los gastos de la implantación del proyecto: La Dirección General querrá conocer sobre todo la cifra de los gastos y los resultados alcanzados" (28).

Para iniciar la redacción del presupuesto es conveniente dividir y analizar cada una de las actividades que conforman el proyecto.

(28) Testa, Gianluigi. Organización y Dirección del Personal. Traducción-Urizar, Fernando. Biblioteca Deusto de Dirección y Organización, y Personal I. Bilbao, 1973. p. 198.

Esto nos permitirá individualizar cada tarea o actividad y determinar su costo. El uso de los diagramas de flujo, ruta crítica, Gantt y otras técnicas administrativas facilitarán nuestro trabajo.

Se deben tomar en consideración, las posibles variaciones que puedan surgir en las actividades previamente determinadas, ya que una variación en una actividad puede significar una variación en el costo.

Después de analizar cada actividad, paso por paso y determinar por ejemplo: cuántas personas intervienen en cada una de ellas, qué materiales se consumen y en qué cantidad, etc., se puede pasar a los datos monetarios, utilizando para esto los costos específicos de cada elemento que interviene en dichas actividades.

De este modo podrá representarse gráficamente nuestro presupuesto tal y como se demuestra en el siguiente ejemplo:

ACTIVIDAD	PERSONAS *	MATERIALES DE OFICINA	ENERGIAS	TELEFONO	GASTOS DE PAPELERIA Y DISEÑO DE FORMATOS	IMPORTE \$
ESTUDIO PRELIMINAR						
RECOPILACION DE INFORMACION.						
SELECCION Y ANALISIS DE LA INFORMACION.						
SISTEMATIZACION DE DATOS, ETC.						
TOTALES						

Puede representarse también de manera más analítica por cada actividad de la siguiente forma:

ACTIVIDAD :	ESTUDIO PRELIMINAR	IMPORTE \$
NUMERO DE PERSONAS *		
GASTOS DE PAPELERIA		
MATERIALES DE OFICINA		
TELEFONO		
ENERGIA		
TOTAL :		

*Incluye sueldos, salarios, prestaciones, I.M.S.S., entrenamiento y desarrollo, costos de cumplimiento por disposiciones legales - (Ley Federal del Trabajo).

Ya que se ha preparado el presupuesto, debe presentarse a exámen con el Director de Presupuestos, con el fin de integrarlo y coordinarlo con los demás presupuestos de la organización y armonizarlo con el presupuesto general.

La importancia de elaborar un presupuesto para la realización de un I.R.H., radica en que éste va a funcionar como un instrumento de control, pues por su propia naturaleza, va a indicar cuáles son los parámetros de costo que delimitan la implantación y manejo del sistema.

Se recomienda la inclusión del costo de mantenimiento y actualización del sistema dentro del presupuesto.

"El presupuesto va a determinar, en un momento dado, el costo de los objetivos que persigue el proyecto a realizarse, y si entonces conviene o no llevarlo a cabo" (29).

Aunado al presupuesto debe establecerse el horizonte temporal, dentro del cual se implantará el I.R.H.; esta decisión va correlacionada con los recursos disponibles, tanto materiales como técnicos y humanos.

(29) Testa, Gianluigi. op. cit. pp. 204-212.

Se debe delimitar un tiempo de iniciación, elaboración, terminación y rendimiento a corto (hasta un año), mediano (dos a tres años) y largo plazo (cinco años o más); es decir, en qué tiempo se van a obtener resultados; qué aplicaciones y beneficios se obtendrán en forma inmediata; qué aplicaciones y ventajas se lograrán en la capacitación de personal a dos años; qué proyecciones serán posibles en la planeación de personal para cubrir vacantes en cinco años, etc.

Haciendo una comparación de los recursos invertidos en la implantación del I.R.H. contra los resultados y beneficios que éste proporcione, se podrá obtener una imagen de la rentabilidad del proyecto.

Esto permitirá al Departamento de Recursos Humanos rendir un informe a la Gerencia General, quien tendrá la decisión final de seguir adelante con el proyecto, y determinar el método a seguir; ya sea en forma manual o computarizada.

2.3.5 Elección del Método a Seguir.

La decisión del método a elegir se verá influenciada por las características de cada sistema, las cuales se describen a continuación:

Sistema Manual de Información.

- "A) Los datos son registrados manualmente sobre documentos, empleando caracteres numéricos o alfabéticos.
- B) Los datos se almacenan temporalmente en casillas o casilleros y, de modo permanente en archiveros con folder, - que se localizan manualmente.
- C) Este sistema, por su misma naturaleza, resulta complejo y lento en su operación.
- D) Suelen presentarse errores frecuentemente y con mayor - facilidad que en un sistema por computadora.
- E) Resulta este sistema adecuado cuando los volúmenes de - información son reducidos y las operaciones son poco re - petitivas, o si los cálculos no son complejos.
- F) La utilización de este sistema de información es de ba - jo costo.
- G) Es flexible en cuanto a su operación y adaptable a posi - bles cambios.
- H) El costo del sistema crecerá en relación al aumento del número de datos procesados" (30).

No es recomendable utilizar este sistema para una organiza - ción que maneja gran número de personal y un volúmen considera -

(30) Mora, José Luis y Molino, Enzo. Introducción a la Informática, Tri - llas. México, 1982. pp. 41, 42, 44, 45.

ble de datos.

Sistema Electrónico o Computarizado.

- "A) Maneja grandes volúmenes de datos.
- B) Maneja diferentes procesos de información altamente complejos.
- C) Proporciona información con gran rapidéz y eficiencia.
- D) Simplifica los procesos de manejo de información.
- E) Requiere poco espacio físico para almacenar información (discos fijos, dísquetes, cintas magnéticas, etc.).
- F) Los dispositivos de almacenamiento y en general el sistema resulta costoso" (31).

A continuación presentamos un cuadro comparativo de las características de ambos sistemas de información:

(31) Mora, José Luis y Molino, Enzo. Introducción a la Informática. Trillas. México, 1982. pp. 41, 42, 44, 45.

Características de los Sistemas de Información

FUNCION TIPO	RECOLECCION DE DATOS	CONVERSION DE DATOS	TRANSMISION DE DATOS	ALMACENAMIENTO DE DATOS	PROCESO DE DATOS	RECUPERACION DE INFORMACION Y REPORTES
MANUAL	En forma manual sobre documentos con el uso de lápiz, pluma, marcadores especiales, etc.	No existe por lo general.	Manual por mensajes escritos, correo, telégrafo, memorandos, etc.	En archiveros de registros varios, contenidos en folios o kardex, en libros, etc.	Manualmente con el uso de utensilios y reglas de cálculo, etc.	En forma manual con el uso de lápiz, pluma o marcadores sobre formas comunes, etc.
ELECTRONICO O COMPUTARIZADO	Por el uso de terminales, consolas, marcas de caracteres ópticos o magnéticos, etc.	Perforadora de tarjetas, grabadoras de cintas, grabadoras de discos, pantallas, etc.	Igual que el electrónico o por el uso de teleproceso con líneas telefónicas e internamente a través de la C.P.U.	En gavotas si son tarjetas perforadas, cintas, discos y tamborres magnéticos, memorias masivas de núcleos, tarjetas magnéticas.	Con programas almacenados electrónicamente en el procesador central.	Con impresoras de alta velocidad, pantallas de rayos catódicos, consolas, terminales con máquinas de escribir, etc.

"La decisión por cualquiera de los sistemas mencionados es cuestión de rentabilidad, y depende por tanto del tamaño de la organización, del volúmen de datos que vaya a procesarse y de los recursos económicos disponibles" (32).

En nuestro caso consideramos el sistema de información por-computadora, por el gran auge que están teniendo en nuestro país; ya que actualmente vivimos en una etapa de transición del sistema manual al computarizado, derivado de la necesidad de simplificar funciones para ganar tiempo y mayor eficiencia.

Aún cuando las computadoras son costosas, el rendimiento y utilidad que se puede obtener de ellas es superior al costo; ya que además del proyecto que se va a implantar, la computadora puede utilizarse al mismo tiempo para la realización de otros programas y funciones, como la nómina, optimización de planes de ventas, presupuestos, control de clientes y proveedores, cuentas por cobrar y cuentas por pagar, control de almacenes y volúmenes de producción, etc.

Todas las ventajas que proporciona el uso de las computadoras, contribuirán a facilitar y agilizar las operaciones de la

(32) Recio Figueiras, Eugenio M. op. cit. p. 47.

organización, mejorarán su eficiencia y elevarán su imagen, su prestigio, su aceptación en el medio; y por consiguiente su utilidad; ya sea que se trate de resultados financieros o de logros de objetivos, según sea el giro de la organización.

CAPITULO III. PROCEDIMIENTO DE ELABORACION DEL INVENTARIO DE RECURSOS HUMANOS.

De aquí en adelante es responsabilidad del Departamento de Recursos Humanos desarrollar el procedimiento de elaboración - del I.R.H., así como preocuparse de su actualización y control. Las etapas a seguir en el procedimiento son las siguientes:

- Concientización del personal.
- Recopilación de los datos. Instrumentos y técnicas de - apoyo.
- Selección y análisis de los datos.
- Tabulación y clasificación de los datos.
- Interpretación y presentación de los datos.
- Archivo y mantenimiento del sistema.
- Control del I.R.H.

3.1 Concientización del Personal.

Para que la realización de cualquier proyecto tenga éxito, es muy importante la aprobación y el apoyo de todos los miembros de la organización; pero sobre todo de aquéllos que intervendrán directamente en el mismo y los que se verán afectados - por su implantación.

Lo primero es crear la confianza del empleado en sí mismo, escuchando y valorando lo que él dice, criticando con tacto y constructivamente su actuación, y promoviendo su desarrollo hacia el éxito.

El éxito del empleado depende de su confianza en sí mismo, y a su vez de la que tenga acerca de sus jefes y de la misma organización.

"Para que la organización se gane la confianza del empleado, es necesario que se le proporcione seguridad en el trabajo y oportunidad de desarrollo para su satisfacción; es decir, que el individuo considere que la organización trabaja en forma ventajosa para él y para la consecución de sus objetivos" (33).

Todas las personas buscan, generalmente, los siguientes objetivos:

- A) Un sueldo justo y razonable de acuerdo al puesto y las funciones que desempeña.
- B) Un buen plan de prestaciones.
- C) Un trabajo interesante que requiera de sus conocimientos, capacidades, habilidades, etc. y que estimule su

(33) Killian. op. cit. pp. 190-191.

deseo de superación.

- D) Un sistema de ascensos justo, basado en el esfuerzo y logros de cada empleado.
- E) Una Administración razonable y comprensible que sepa reconocer la buena ejecución del trabajo y que tome en cuenta las innovaciones y aportaciones del personal a la organización.
- F) Un medio ambiente laboral agradable, que proporcione seguridad al trabajador.
- G) Una participación activa para asumir responsabilidades, dirigir y colaborar en la creación y realización de los diferentes proyectos que han de realizarse en la organización.

Es muy importante que el empleado sienta que los objetivos de la organización son los propios, y que por lo tanto, el logro de esos objetivos, implicará la obtención de los suyos. Si el empleado participa más en la organización, pondrá mayor interés en su trabajo.

En el caso del I.R.H., debemos explicar al personal, que el uso de esta técnica, permitirá efectuar una planeación adecuada de los recursos humanos para su mejor desarrollo.

Se debe difundir entre todo el personal de la organización la implantación de esta técnica, así como sus objetivos y los

beneficios que se obtendrán, de tal manera que se logre el inte
rés y colaboración en forma integral; obteniendo del empleado:

1. Su presencia en el trabajo de modo regular y confiable.
2. Su disposición a participar en la realización del pro-
yecto, dentro de los parámetros que requiere y fija la
organización.
3. Una actitud de respuesta y de cooperación hacia los je-
fes y a la organización.
4. Su disposición al empleo máximo del tiempo, de las capa-
cidades y de la potencialidad para contribuir a la eje-
cución del proyecto.

3.2 Recopilación de los Datos.

Para la implantación de un sistema de información, como es el I.R.H., se debe determinar qué clase de datos se necesitan, cuándo, de quién y cómo se han de conseguir. Sucede en ocasiones que se recopilan datos no necesarios que se convierten en un estorbo que incrementa los archivos, sin razón que lo justifique.

El tipo de datos que se requerirá, estará en función de los objetivos previamente establecidos.

A través de la observación se puede obtener información del comportamiento humano y de los sucesos que lo rodean, tal y como ocurre, sin que existan deformaciones a la información, las cuales podrían darse por algún informante que expusiera su propia opinión e interpretación de los sucesos.

Las características de la observación son las siguientes:

- "1. Servir a una meta formulada previamente con fines de investigación.
2. Ser planificada sistemáticamente.
3. Ser controlada sistemáticamente, de tal manera que pueda relacionarse con proposiciones generales en vez de constituir solo datos curiosos aislados.
4. Poder comprobarse y poseer validéz y confiabilidad" - (35).

1. El investigador debe conocer, antes que nada, qué es lo que observará en forma concreta, y no desviar su atención en conductas o acciones que salen del objeto de la investigación.

Los objetivos del I.R.H. servirán como pauta para determinar el objeto de la investigación y lo que se debe observar.

(35) Selltiz y Jahoda. cit. pos. Baena Paz, Guillermina, Dr. Instrumentos de Investigación. Editores Mexicanos Unidos, S. A. México. 1983. p. 59.

2. Se debe determinar específicamente cuándo y dónde se debe aplicar la observación.

En el caso del I.R.H. es conveniente que antes, durante y después de su implantación sea utilizada la observación, ya que nos permitirá comprobar la veracidad de los datos que nos proporcionen las diferentes fuentes. Además la observación podría ser utilizada como un medio de control, que posibilitará comparar las situaciones existentes antes de la implantación del I.R.H., y los cambios que se originen después de ésta.

3. Este punto está directamente relacionado con los dos anteriores; con base a la planificación de los datos, deben irse seleccionando, de tal manera que puedan relacionarse con otros datos, y que en su conjunto tengan un significado aplicable a los objetivos predeterminados.

4. Por último, todos los datos que se obtengan de la observación deben ser comprobables, para lo cual es importante realizar una comprobación entre estos y los que se obtengan por medio de la encuesta. La combinación de ambas técnicas para la recopilación de los datos nos permitirá comprobar la veracidad y confiabilidad de los mismos.

"Algo que es muy importante, es que la relación observador-observado debe quedar bien definida. Se debe buscar la aproba-

ción de los participantes para evitar obstáculos y resistencias que nulificarían la información. Debe procurarse que el observador sea una persona neutral" (36).

Observación de hechos.- Consiste en la simple observación directa de la realidad, en el mismo momento en que ocurren los hechos, es de tipo espontánea, y el observador no debe intervenir nada en el desarrollo de los sucesos. En este tipo de observación, el sujeto, objeto de la misma, actúa libremente sin algún motivo provocado que condicione su conducta.

Observación de experimentos.- Se da de una manera preparada, casi de tipo artificial en la que el suceso es provocado; y por lo tanto, la conducta del sujeto está condicionada al motivo que le conduce a actuar.

Observación de registros.- En el caso del I.R.H., resulta la forma más importante de observación, debido a la naturaleza de los datos que así se obtienen.

"El I.R.H. es un sistema que nos va a proporcionar cierta información, útil y necesaria para la toma de decisiones. Pero para que este sistema opere adecuadamente, es necesario que

(36) Sverdlik, et al. op. cit. pp. 87-89.

existan puntos de alimentación, los cuales se conocen como fuentes de datos" (37).

Es importante establecer un procedimiento para reunir los datos dentro de la puesta en marcha y durante la operación del sistema.

Por medio de la fuente de datos se reúnen inicialmente los necesarios para crear el sistema.

"En algunos casos, la información se puede transferir directamente de la fuente de los datos al sistema; pero en otros más es necesario diseñar formas especiales que faciliten esta tarea" (38).

La fuente de datos estará constituida por todos aquellos documentos que proporcionan datos originales y que se puedan introducir al sistema de información. A estos documentos se les conoce como documentos fuente y pueden considerarse como tales los siguientes:

- Nómina (hojas y registros de sueldo).
- Registros de prestaciones (I.M.S.S., vales de despensa, -

(37) Mora, José Luis y Molino, Enzo. op. cit. p. 29

(38) Killian. op. cit. p. 204.

- comedor, etc.).
- Solicitudes de empleo (cartera disponible).
 - Datos descriptivos del personal e historial del trabajo.
 - Reportes de entrenamiento y educación, capacitación y adiestramiento.
 - Evaluación de la actuación (medición del desempeño).
 - Informes de destrezas y habilidades del personal.
 - Información respecto al desarrollo de ejecutivos.
 - Fichas de horario y registros de trabajo a destajo.
 - Controles de asistencia y puntualidad.
 - Calendario vocacional.
 - Registros médicos.
 - Estudios sobre tendencias de actitudes del personal.
 - Registros de altas, bajas y cambios.
 - Programas de retiros (pensiones y jubilaciones).
 - Indices de accidentes.
 - Indices de rotación de personal.
 - Manual de la organización (objetivos, políticas y procedimientos de personal).
 - Organigramas estructural, funcional, y por objetivos de la organización.
 - Gráficas de proceso (flujo, procedimiento, gantt, etc.).
 - Reportes de producción y ventas, etc.

- Contratos de trabajo (individuales y colectivos)" (39).

El uso y utilidad de estos documentos fuente dependerá de las características y necesidades de cada organización para implantar su propio I.R.H.

Cada una de estas herramientas nos proporciona una comprensión parcial del área de personal y si se combinan hábilmente se puede obtener una imagen clara de ésta.

Los medios de que disponemos para registrar los datos de la observación, dependiendo del tipo de ésta, son los siguientes:

- A) Libreta o cuaderno de notas.- El investigador la trae siempre consigo y en ella registra los datos, en el momento mismo de la observación. Esto evitará que se pierdan datos que la memoria no retiene fácilmente como son: horas, fechas, lugares, cifras, opiniones textuales, etc.
- B) Diario.- Es una libreta especial donde se anota la relación de los hechos que se han observado al final del día. Se completa con el apoyo de la libreta de notas.

(39) Hall, L. Administración de Empresas. Biblioteca Para Administración de Empresas. Tomo VI. EDAP. España, 1981. p. 200.

- C) Los cuadros.- Son registros predeterminados que se encuentran divididos en forma especial e impresa, que permiten el tratamiento estadístico de los datos.
- D) Se puede recurrir al uso de otros medios para registrar la observación, como son: las grabadoras y las cámaras de cine. Estos medios resultan caros, pero son muy efectivos por la gran fidelidad que permiten en la recolección de los datos.

Por medio de los registros de información podremos controlar los datos que se recolectan, y se verificará si son útiles o no para alcanzar los objetivos que estamos persiguiendo.

La observación, por sí sola, no nos va a proporcionar todos los datos que necesitamos, debe estar apoyada por la otra técnica de investigación, y sus medios para la recolección de los mismos.

B) La encuesta es la otra técnica de que disponemos para la recolección de los datos.

Esta técnica nos ayuda a complementar información con respecto a opiniones del personal, tendencias, actitudes, intereses, objetivos, inclinaciones, etc., con respecto al trabajo y a los jefes.

A través de la encuesta se puede elaborar un cuadro del trato que reciben los empleados, y del grado de satisfacción que obtienen en la realización de sus actividades y funciones en el trabajo.

Los datos que se obtengan se pueden agrupar en zonas de análisis que nos muestren los puntos de alta o baja incidencia, y de entre los cuales será posible identificar las tendencias y opiniones que prevalecen dentro de la organización.

Los medios de que la encuesta se vale para la obtención de los datos son el cuestionario y la entrevista.

1.- El cuestionario es un listado de preguntas elaborado de acuerdo a los requerimientos de datos.

Es un instrumento muy útil que nos va a ayudar a recolectar datos que no existen en los archivos ni en los documentos fuente de la organización.

Debe estar estructurado de tal forma que permita uniformidad en la recolección de los datos para facilitar su análisis.

El cuestionario, además puede ser aplicado sin la presencia del entrevistador.

Para la elaboración de un cuestionario pueden considerarse los siguientes datos:

- Datos de identificación: nombre de la institución; nombre del entrevistador; número de cuestionario y todo tipo de datos que nos sirvan para el control de la investigación.
- Introducción del entrevistador y presentación de los objetivos del estudio. Hay quienes incluyen instrucciones dirigidas a la persona a quien debe entrevistarse; si se prefiere, se darán éstas sólo verbalmente.
- Las preguntas. Que irán desde las más sencillas sobre la persona interrogada, por ejemplo: edad, escolaridad, puesto, etc. seguirán las referidas al tema, y finalmente las de opinión y difíciles.
- Sección final. Con el cierre de la entrevista y espacio para observaciones del entrevistador, notas sobre la cooperación del entrevistado y la actitud hacia la entrevista" (40).

Además de los datos arriba descritos para la elaboración de cuestionarios, en el caso de la implantación, aplicación y mantenimiento del I.R.H., se deben enfocar hacia las mismas - - -

(40) Ander Egg, Ezequiel. cit. pos. Baena Paz, Guillermina, Dr. op. cit. p. 66.

áreas para la fijación de los objetivos del mismo (Planeación, Reclutamiento, Selección, Evaluación, Entrenamiento, Desarrollo y Remuneración).

Las preguntas del cuestionario variarán de una organización a otra, de acuerdo a sus propias necesidades, aún cuando ambas pretendan obtener datos respecto a las mismas áreas.

Se deben elaborar tantos cuestionarios como sea necesario para obtener todos los datos que nos permitan una adecuada elaboración del I.R.H.

Es recomendable, que antes de aplicar un cuestionario se realice una prueba para verificar que las preguntas estén bien elaboradas y no se presten a confusión alguna; y en el caso de que existan fallas, se puedan afinar y corregir.

2.- Entrevista. Una fuente de datos bastante confiable, es la que suministra el propio empleado, ya que éste tiene una visión clara y objetiva del trabajo que realiza, y puede en un momento determinado proporcionarnos de manera rápida datos útiles para cubrir algún objetivo de nuestro inventario (41).

(41) Killian, op. cit. p. 204.

Ejemplo: un empleado que desempeña el puesto de supervisor de ventas de una determinada área geográfica, nos puede informar acerca de los requisitos que debería tener una persona para cubrir ese puesto, en caso de necesitarlo así. Uno de éstos sería que el candidato a ese puesto conociera las características comerciales de esa área geográfica.

La entrevista es una conversación cara a cara que se efectúa entre dos o más personas, con el objeto de obtener datos referentes a una investigación o a un tema determinado.

Por medio de la entrevista podemos profundizar en datos que nos interesan en forma especial, o ampliar información que se encuentra en modo muy general en el cuestionario.

"Además permite corregir errores en el momento mismo en que se realiza, y es de gran flexibilidad en la obtención de datos, ya que si existe alguna pregunta que no sea entendida por el entrevistado, el entrevistador puede buscar otra alternativa para plantear la pregunta, lo que no sucede con el cuestionario. En la elaboración del I.R.H. resulta un instrumento muy útil, pues existe la oportunidad de que el entrevistado nos describa ampliamente su trabajo, las características de su puesto, sus ambiciones, sus necesidades, sus ideas, sus tendencias, sus problemas, su opinión sobre sus jefes y la organización, etc., esto nos da-

la oportunidad de conocer mejor al personal, y de esta forma el I.R.H. estará mejor cimentado" (42).

Sería conveniente hacer una cita con el entrevistado, porque puede ser una persona muy ocupada y le agradecería que se le tomara en cuenta.

Para que haya una mejor cooperación del entrevistado, se puede iniciar la entrevista con una plática informal, y más adelante se le debe informar acerca de los objetivos de la entrevista, de la investigación que se está realizando y del uso que se le dará a los datos que proporcione.

"Es recomendable que se deje hablar libremente al entrevistado y que diga todo lo que piensa para que no se sienta presionado; de igual forma es recomendable entrevistar al empleado en su lugar de trabajo, con el fin de que tenga a la mano algún papel o cosa que necesite para explicar o aclarar algún punto" (43).

Durante el transcurso y al finalizar la entrevista deberá tratarse de mantener un ambiente cordial con el entrevistado, y

(42) Sverdlik, et al. op. cit. pp. 86-87.

(43) Bahn, cit. pos. Sverdlik, et al. op. cit. pp. 86-87.

al final debe agradecersele su atención y su tiempo.

Para la planeación del personal podremos utilizar todos aquellos datos que se refieren a los movimientos del personal, como son: altas, bajas, cambios, índices de rotación, ausentismo, jubilaciones, accidentes, etc. De esta forma podremos predecir cuáles son los puestos que quedarán vacantes posiblemente en un plazo de 5 años; y prepararnos para tales contingencias, ya sea con personal externo o mediante la capacitación de personal interno.

Los datos de fuentes de mano de obra nos serán muy útiles en el área de reclutamiento de personal. Los estudios existentes acerca del desempeño de las capacidades y habilidades del personal nos permitirán planear sobre los programas de capacitación y desarrollo, así como establecer distintos niveles salariales en el caso de la remuneración. En el caso del personal, los datos que a éste se refieren son tan versátiles que es posible utilizarlos no en una sola, sino en varias áreas, y una combinación adecuada nos dará mejores aplicaciones y usos para los datos que se han recopilado previamente.

Además de seleccionar los datos a utilizar en función de los objetivos y de las áreas en que éstos actuarán, podemos hacerlo siguiendo estas sugerencias:

"A) Se debe observar si la forma en que se han redactado los datos puede leerse. Cuando una forma no está completa ni es legible, debe inspirar desconfianza. Sin embargo no se deben eliminar estos datos con premura, ya que la obtención de ellos es costosa y laboriosa. Se deben analizar, con el fin de descubrir realmente si no son útiles, o si es posible aprovecharlos aunque sea parcialmente.

B) Debe observarse si existe discrepancia entre algunos de los datos recopilados, por ejemplo: si se descubren contradicciones entre las respuestas de un cuestionario aplicado, se debe verificar la veracidad de estos datos y eliminar la información que no concuerde con la realidad.

C) Se debe poner atención a los errores en los datos. Algunos errores son fáciles de corregir, y quizá la corrección sólo consista en verificar una suma o un dato estadístico mal recopilado, sin embargo existen errores grandes en los que es más conveniente eliminar los datos, por ejemplo: Cuando se descubre que un cuestionario fué mal llevado por el entrevistador y que el entrevistado lo contestó con poca formalidad.

- D) Otro de los puntos a considerar, consiste en clasificar los datos por categorías, según se ha mencionado anteriormente; esto permite un trato más ágil y sencillo de los mismos.
- E) Se debe realizar una búsqueda minuciosa de aquéllos datos que puedan ser exagerados, por ejemplo: las respuestas apasionadas en la aplicación de cuestionarios. Tales datos son muy difíciles de descubrir, no obstante es posible hacerlo a través de la comparación de las respuestas obtenidas en una gran cantidad de cuestionarios" (44).

Es muy importante realizar un análisis profundo de los datos que se han recopilado y utilizarlos adecuadamente. No es conveniente eliminar datos en forma desmedida, como tampoco es conveniente lo contrario, y llenar nuestros archivos de gran cantidad de papeles inservibles.

3.3 Selección y Análisis de los Datos.

Los datos que se recopilan para la elaboración del I.R.H. revelan por sí solos su significado, deben utilizarse con cuidado

(44) Robinson, David M. Redacción de Informes para Decisiones Administrativas. Diana. México, 1972. Traducción Mateo, Andrés M. pp. 182-184.

do para darles la interpretación adecuada, y así poder alcanzar los fines que se persiguen.

Seleccionar es escoger. Cualquier selección es un conjunto de factores escogidos.

El proceso de selección implica elegir algunos objetos o cosas entre varias. Respecto a la selección de datos, se refiere a la decisión de utilizar ciertos datos específicos entre todos los disponibles.

"El objetivo de seleccionar, es evitar o eliminar aquéllos datos que no reúnen las cualidades necesarias para utilizarse en la implantación del I.R.H." (45).

De la selección de los datos a utilizar dependerá la utilidad de la información que nos arroje el sistema como resultado.

Para seleccionar adecuadamente cuáles serán los datos a utilizar, es conveniente analizarlos cuidadosamente y clasificarlos de alguna manera.

(45) Sikula, Andrew F. Administración de Recursos Humanos en Empresas. Universidad de Illinois. Limusa, México, 1982. p. 215.

Podemos apoyarnos en las áreas que han de tomarse en cuenta para la fijación de objetivos, y determinar así qué datos corresponden al área de Planeación, cuáles otros a Reclutamiento, Selección, Evaluación, Entrenamiento, Desarrollo o Remuneración.

Así por ejemplo, aquéllos datos que corresponden a la descripción de un puesto y de las características de la persona que debe ocuparlo, podrán ser utilizados en la selección de personal, ya que podremos preestablecer un modelo tipo de persona que debe ocupar tal puesto.

3.4 Tabulación y Clasificación de los Datos.

El siguiente paso en el tratamiento de los datos corresponde a la tabulación, la que se realizará mediante la ordenación de los mismos.

El objeto de tabular y clasificar los datos, es ponerlos en un orden lógico de importancia. Esto facilitará la comprensión del informe al presentar los resultados de la investigación.

En el caso del I.R.H. vamos a tabular dos tipos de datos, uno que corresponde a los que se recolectan mediante la revisión de la información existente en los archivos; y otro que es el resultado de la aplicación de los instrumentos de recolección de

los datos, y especialmente de la aplicación de cuestionarios y entrevistas. Para ambos tipos de datos es imprescindible atender a los objetivos del I.R.H. y el modo en que éstos se han fijado.

Como se mencionó en el punto 2.3.1 del Capítulo II, para fijar los objetivos del I.R.H., se debe atender a los objetivos que persigue el Departamento de Recursos Humanos de acuerdo a sus funciones, de tal forma que podremos tabular los datos que recolectamos de los archivos, realizando un análisis de las analogías y discrepancias existentes entre los datos, y agruparlos dentro de los grupos de Planeación, Reclutamiento, Selección, Evaluación Entrenamiento, Desarrollo y Remuneración respectivamente.

Tal es el ejemplo de los datos existentes sobre la rotación de personal y de los índices de ausentismo, estos datos serán aplicables en la Planeación del personal.

Los datos recopilados de los archivos, son más difíciles de tabular de manera resumida. Este tipo de datos, se tienen que manejar en su forma original; es decir, que la fuente es también el medio de uso de los mismos (por ejemplo: los organigramas y la nómina).

En el caso de los datos que se obtienen a través del uso de los instrumentos de investigación, se recopilan teniendo en cuenta los objetivos del sistema a implantar, como el cuestionario, el cual se elabora en función de los resultados que se desea obtener, y la estructura lógica en la que se agrupan las preguntas estará íntimamente ligada a los formatos que se elaborarán para tabular los datos. Para esto los investigadores se valen de formatos especiales que ellos mismos diseñan, de acuerdo a sus necesidades para procesar los datos.

Un medio más sencillo para tabular los datos, consiste en transformarlos de valores absolutos a valores relativos; es decir, en porcentajes, ya que dan una idea más clara de la importancia de los resultados, por ejemplo: tiene gran significado el hecho de que se descubra que en un lapso de seis meses se ha reducido en un 50% el costo del proceso de selección de personal que opera en la organización.

Por lo general, en la tabulación de los datos, se utiliza una especie de cuadros en los que se coloca el número de pregunta o la clave que corresponde a los cuestionarios, y la incidencia en las posibles opciones que como respuesta se ofrecen, por ejemplo:

7.- ¿Se siente satisfecho con la remuneración que recibe a cambio de su trabajo?

1R SI () NO ()

18.- ¿Qué opina del sistema de ascensos que opera en la organización?

1D EXCELENTE() BUENO() REGULAR() MALO()

T A B U L A C I O N

R (Remuneración)

7.- SI=234 No=25

D (Desarrollo)

18.- E=16 B=40 R=8 M=6

En este caso las preguntas 7 y 18 corresponden al cuestionario número 1, de ahí el en la clave; y las letras a la derecha del número indican el área en que deberá tabularse la respuesta.

Si se diseña un cuadro para cada área, los resultados se verán como en la figura que arriba se muestra.

También es posible que se haya realizado un cuestionario para obtener los datos de un objetivo específico o de una sola área, con lo que su tabulación será más sencilla.

Con todos los datos ya clasificados y tabulados por categorías, se procede a la interpretación y presentación de los mismos, para utilizarlos en la toma de decisiones.

3.5 Interpretación y Presentación de los Datos.

La interpretación de los datos consiste en darles un significado lógico y útil para su utilización en la toma de decisiones.

De hecho un I.R.H. agrupa la información de cada empleado de tal forma que si se desea conocer algún dato respecto a una persona, puede acudir por medio de una clave de acceso al sistema, al archivo que contenga la información del mismo.

La utilidad del I.R.H. depende de la disponibilidad y el uso de los datos.

Es importante contar con un sistema de recuperación que presente la información más útil a quienes toman decisiones.

Este sistema de recuperación debe contar con las siguientes características:

- A) Se debe determinar el personal que tendrá acceso al sistema, ya que contendrá datos sumamente confidenciales - (salarios, resultados de evaluaciones, etc.).
- B) Cuando los datos que están dentro del sistema son en clave o símbolos, deben traducirse en forma comprensible para todos los usuarios.
- C) El sistema debe elaborarse de tal manera que muestre clara y sencillamente la información recuperada, para que permita hacer uso máximo de ellos con un empleo mínimo de tiempo.
- D) Por último, el sistema de recuperación debe ser de fácil acceso, de modo que la búsqueda de la información no se dificulte y se puedan elaborar reportes eficientes y oportunos.

El sistema debe proporcionar la información adecuada cuando se le necesite y a un costo aceptable.

"La disponibilidad inmediata de información disminuirá los - costos que originan los errores en la toma de decisiones con res- pecto al personal" (46).

En capítulo posterior se muestra el formato que habrá de - constituir el sistema de recuperación de la información del In- ventario.

El sistema de recuperación debe estar apoyado con una buena utilización de los datos al máximo, para lo cual es importante:

- "1. Obtener toda la información necesaria antes de tomar - alguna decisión.
2. Se debe analizar la capacidad del sistema, hasta qué - punto nos proporciona la información que necesitamos - sin necesidad de recurrir a otra fuente para elaborar - nuestros planes, proyectos, reportes, etc.
3. Es importante examinar si para cada decisión se está - utilizando toda la información que proporciona el sis- tema.
4. Hacer un análisis de efectividad y verificar la conve- niencia de la relación costo-beneficio por el uso del - sistema" (47).

(46) Killian, op. cit. pp. 208-209.

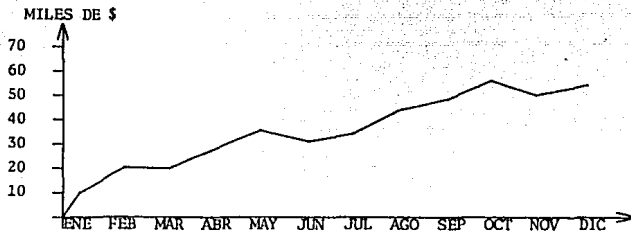
(47) ítem. pp. 209-210.

ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA

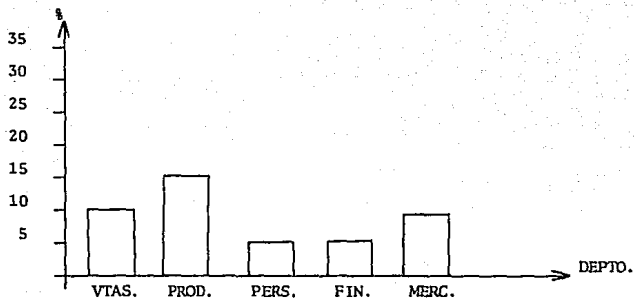
Para manipular la información que nos proporcione el I.R.H., podemos efectuar comparaciones entre los datos del personal, ya sea por áreas, por departamentos, por nivel jerárquico, por funciones, etc., lo cual nos servirá para la mejor toma de decisiones.

Para realizar estas comparaciones nos valemos de algunos instrumentos como las gráficas y tablas, curvas de distribución, punto de equilibrio, etc.

A continuación se muestra un ejemplo de cómo se pueden utilizar estos instrumentos:



Gráfica lineal por volúmenes de ventas del desempeño mensual en un año del Señor X.



Gráfica de barras comparativa del nivel de rotación de personal por departamento, en la organización durante 1988.

Como se puede ver en las gráficas anteriores, la información que proporciona el I.R.H., puede ser tan útil como se le aproveche y puede tener un sin número de aplicaciones que variarán de acuerdo a la inventiva e iniciativa de quien lo utilice, así como de las necesidades de información que requieran las personas responsables del buen manejo del personal y de la organización.

3.6 Archivo y Mantenimiento del Sistema.

De acuerdo con el sistema computarizado que se ha venido si

guiendo, el archivo del I.R.H. se puede realizar tomando en consideración las siguientes bases:

- A) Por número de nómina.
- B) Por el nombre de la persona.
- C) Por orden de clave del R.F.C.
- D) Por fecha de ingreso a la organización.
- E) Por orden consecutivo de elaboración de la tarjeta de ingreso al I.R.H.
- F) Por área o departamento.
- G) Por categorías o puestos.
- H) Por una combinación de las propuestas arriba mencionadas.

Esto va en función de las necesidades de utilizar la información.

Se sugiere el archivo elaborado por el nombre del empleado, de la forma que se muestra en la siguiente gráfica:

INVENTARIO DE RECURSOS HUMANOS	
16-03-89	003
GABRIELA CORTES SOLIS	
INVENTARIO DE RECURSOS HUMANOS	
16-03-89	002
ANA LAURA BAUTISTA MUNGUIA	
INVENTARIO DE RECURSOS HUMANOS	
16-03-89	001
ALBERTO AGUILAR GONZALEZ	

Esta forma de archivo es muy común y utilizada, ya que si en algún momento, lo utiliza alguna persona que no este familiarizada con el sistema, no le será difícil identificarlo y manejarlo adecuadamente.

Conjuntamente al archivo del I.R.H., se encuentra el punto de mantenimiento del sistema.

"En una organización se presentan a diario cambios, tales como aumentos de sueldo y ascensos, se efectúan evaluaciones del desempeño del trabajo, se presentan cambios personales como el estado civil, cambios de domicilio, los empleados completan programas de entrenamiento, etc. y toda esta información es importante para tomar decisiones acertadas y justas para el - - - -

personal" (48).

El sistema puede actualizarse diariamente, conforme se obtienen los datos, y así se puede tener un inventario al día.

Para lograr esto, se requiere contar con todo el apoyo y cooperación de los centros donde se origina la información, y con adecuados canales de comunicación que agilicen el traslado de esta información hacia el departamento de personal, quien se encargará de integrarla al I.R.H. para actualizarlo.

"Una segunda opción consiste en acumular la información y reportarla sobre una base programada, por ejemplo: a final de cada mes" (49).

"No es aconsejable que se dejen pasar lapsos muy largos de tiempo para actualizar el sistema, ya que puede volverse obsoleto, y no podrá satisfacer los fines para los cuales fué creado" (50).

Es indispensable que para actualizar el sistema, se cuente con los medios para transmitir oportunamente la información, como son: la disponibilidad de las formas y procedimientos en las

(48) Killian, op. cit. p. 207.

(49) ítem.

(50) ítem. p. 208.

personas apropiadas.

Es importante determinar si los datos que se están reportando son exactos y si están siendo reportados dentro de los planes de tiempo estipulados.

Se recomienda establecer disposiciones específicas para que la información no deje de fluir al sistema, o evitar que fluya incompleta o retrasada.

3.7 Control del Inventario de Recursos Humanos.

Al desarrollar la implantación de cualquier sistema, en este caso el I.R.H., debemos orientar nuestros intereses hacia una estrategia determinada que nos ayuda a evaluar y medir nuestro sistema de información. A esta estrategia la llamamos control.

"El control es una herramienta administrativa que nos ayuda a comparar los resultados reales obtenidos contra el conjunto de las normas establecidas. Esto implica una retroalimentación de la información, que nos ubica en el punto exacto donde nos encontramos en relación al punto en que deberíamos estar según - - -

nuestro plan" (51).

Generalmente, dentro de las organizaciones es difícil definir las actividades u operaciones e información que deben controlarse y cómo deben controlarse.

El encargado del sistema debe ser capaz de definir el control adecuado para satisfacer los requisitos del I.R.H.

Un control administrativo puede aplicarse a la actuación humana, (control de personal), a la calidad, a la producción, (control de calidad, control de producción), a los materiales y productos (control de inventarios), el control de planes, control de sistemas y todas aquellas actividades que realiza una organización.

"Las aplicaciones pueden ser simples o complicadas; las medidas de la actuación pueden reducirse a simples juicios, o seguir un procedimiento completo y métodos selectivos estadísticos de gran precisión" (52).

La información dentro del I.R.H. es el medio de control administrativo ideal, ya que es el flujo de información de medida-

(51) Johnson, R. A. et al. Teoría, Integración y Administración de Sistemas. Limusa. México, 1984. p. 74.

(52) Mc Gregor, Douglas. El Administrador Profesional. Diana. México, 1982. p. 140.

y, posteriormente, el flujo de información correctiva que permite que sea controlada una característica o posición del sistema.

Un buen sistema de control denota su eficiencia en la rapidez con la que descubre y corrige las desviaciones en los planes establecidos.

A continuación presentamos una gufa que consiste en cuatro pasos para la determinación del control dentro del I.R.H.:

1. Determinación de la información a controlar.
2. Determinación de los estándares o parámetros. (establecimiento de metas u objetivos).
3. Comparación de lo realizado contra lo planeado.
4. Corrección de fallas o desviaciones.

1. La primera condición que debemos tomar en cuenta es tener claramente definido lo que vamos a controlar, la información propiamente dicha es el objeto a controlar. Pero es conveniente aclarar que, el I.R.H. es por su naturaleza, una herramienta de control del personal; y para que sea eficiente, debemos cuidar los detalles desde su nacimiento (técnicas de investigación), hasta su implantación (información del personal). Esto es, - aumento de producción, cambios de personal, disminución del costo de la nómina, etc.

2. No existe un criterio establecido para la determinación de los parámetros que habrán de regir a nuestro I.R.H., sin embargo cualquier plan o proyecto a elaborar debe ser controlado de algún modo.

En el caso del I.R.H. nuestros parámetros serán dados en función de resultados. Un buen parámetro puede ser el presupuesto, que nos marca los límites en costos que no se deben rebasar. Las metas y objetivos del I.R.H. y su grado de realización son un buen indicador de si el sistema funciona adecuadamente, de si la información llega a tiempo, es vigente y si se está utilizando adecuadamente. Como ejemplo podemos analizar si se están previniendo con anticipación las necesidades de personal, se están aprovechando mejor las habilidades y aptitudes del mismo, o ha disminuido el nivel de ausentismo, o si se cumplen adecuadamente todos los proyectos que dependen directamente de la intervención humana.

3. La comparación de lo realizado con lo planeado es en cierta forma un indicador de la eficiencia del I.R.H., ya que nos vamos a dar cuenta del grado de avance en el desarrollo de la organización y de nuestro personal. A través de este procedimiento podremos identificar las deficiencias, errores u omisiones en el funcionamiento del sistema, un ejemplo puede ser el caso de que no se disponga de información actualizada cuando se le necesite, según se había proyectado. Se debe verificar cuál es

la falla como la falta de cooperación de alguna persona, o falta de formas adecuadas para transmitir la información, o incluso un mal funcionamiento en los canales de comunicación de la organización.

4. Identificado el problema que impide el buen funcionamiento del sistema, se debe efectuar la corrección correspondiente; cuidando no confundir la falla real con un síntoma de ésta, ya que se podría caer en otro error sin corregir el existente, pudiendo afectar el renglón económico.

"La acción correctiva debe ejercerse específicamente estableciendo las prioridades de cambios, fijando los planes adecuados, determinando las personas responsables y los límites para la conclusión o ejecución de las acciones" (53).

El control debe ejercerse todo el tiempo, desde la entrada de los datos al sistema, pasando por el procesamiento de los mismos, hasta la información recuperada que será utilizada en la toma de decisiones.

Del buen uso del control dependerá el éxito de la efectividad del I.R.H.

(53) Werther, William B. Jr., Ph. D. Davis, Keith, Ph., D. Dirección de Personal y Recursos Humanos. Mc Graw-Hill de México, S. A. de C. V. - España, 1982. p. 257.

CAPITULO IV. MODELO DE UN INVENTARIO DE RECURSOS HUMANOS.

4.1 Importancia.

En el Capítulo II se mencionó brevemente la importancia y algunas ventajas del uso de las computadoras. Actualmente son una herramienta imprescindible para el desarrollo de las actividades cotidianas de las organizaciones e inclusive de las que realizan las personas como individuos.

La utilización de las computadoras surge como una respuesta a la necesidad de manejar grandes volúmenes de información con alto grado de complejidad. De aquí el surjimiento de la Informática, la cual se ocupa del tratamiento automático de la información, que puede ser un conjunto de palabras, números o símbolos.

La tarea esencial de las computadoras es el procesamiento de la información que se le suministra y proveer los resultados requeridos. Realizan ciertas tareas y poseen la capacidad de verificar los resultados obtenidos gracias a sus elementos de control (que se encuentran implícitos en los lenguajes, los programas y las instrucciones).

El texto o programa es el conjunto ordenado de instrucciones, es la expresión completa de una actividad.

Frase o instrucción es la unidad mínima de comunicación entre el hombre y la computadora, lo que con ello se expresa es una acción a realizar.

La función de la computadora se lleva a cabo separando y realizando un paso a la vez. "Puede sumar y restar números, comparar letras para determinar secuencias alfabéticas y mover y copiar números y letras" (54). Estas operaciones pueden ser realizadas en forma manual, sin embargo la computadora lo hace con mayor velocidad; con lo que el hombre puede aprovechar el tiempo que le ahorra la máquina en el desarrollo de otras actividades que sí requieren su intervención directa.

Es importante considerar la notable exactitud con la que las computadoras realizan sus operaciones. "Los circuitos de las computadoras no requieren intervención humana entre operaciones de procesamiento y no tienen partes mecánicas que se desgasten y funcionen mal" (55). Pueden procesar y manipular datos a través de un programa específico que contenga las instrucciones almacenadas.

(54) Sanders, Donald H. *Informática: Presente y Futuro*, Mc Graw-Hill. México, 1983. p. 9.

(55) Sanders. *op. cit.* p. 10.

La computadora realiza sus operaciones a través de un sistema formado como sigue:

DISPOSITIVOS ----- UNIDAD CENTRAL ----- DISPOSITIVOS
 DE ENTRADA DE PROCESO DE SALIDA

"Dispositivos de Entrada. Los cuales permiten la comunicación directa entre el humano y la máquina, como ejemplo de estos tenemos el teclado de una terminal conectada directamente a una computadora, cintas magnéticas, discos flexibles o blandos, etc.

Unidad Central de Proceso. Que constituye el cerebro de - la computadora y se encuentra compuesto de tres secciones:

1. Sección Primaria de Almacenamiento: que se encarga de almacenar datos de entrada, resultados y datos intermedios y datos o resultados de salida. Además de esto - guarda las instrucciones del procesamiento.
2. Sección Aritmética Lógica: es el lugar específico don de se lleva a cabo el procesamiento. Aquí se ejecutan los cálculos, las comparaciones y las operaciones que se necesitan.
3. Sección de Control: la cual se encarga de interpretar, seleccionar y vigilar que las instrucciones del programa se lleven a cabo adecuadamente.

Dispositivos de Salida. Son los instrumentos de interpretación y comunicación entre la computadora y el hombre, como un disco o cinta magnética, una hoja impresa o una terminal de pantalla de video donde se muestran los resultados" (56).

De acuerdo a este sistema, el primer paso para la elaboración de nuestro proyecto es formar la base de datos, la que consiste en: "una colección de datos relacionados que pueden ser estructurados en diferentes formas para cumplir con las necesidades de proceso y recuperación de las organizaciones e individuos" (57).

Para este propósito se deberá diseñar una hoja o formato que nos facilite esta tarea, y que cubra nuestras necesidades y objetivos.

4.2 Diseño de la Hoja para la Captura de Información.

El diseño de esta hoja es muy importante, debe facilitar la recolección de los datos y cubrir las necesidades y objetivos que se han fijado. Debe ser clara, de modo que las personas que van a recolectar los datos puedan realizarlo fácilmente, y aque-

(56) Sanders, op. cit. pp. 17-19.

(57) ítem. pp. 42-43.

llas que procesarán la información lo hagan sin ninguna confusión.

Este formato se ha dividido en siete áreas como sigue: Datos Generales, Formación Académica, Estudio Socioeconómico, Evaluación del Desempeño, Experiencia Laboral, Planeación y Reclutamiento y Selección.

Cada una de estas áreas contiene la información más representativa e importante, en una forma condensada y útil, que agiliza la toma de decisiones con respecto al personal.

Junto a la elaboración de la hoja formato para la captura de los datos, es conveniente realizar un soporte que contenga - la explicación de cada elemento o pregunta que lo componen. - Con el fin de evitar confusiones con respecto a la interpreta - ción de las mismas. En algunos puntos específicos, como es el caso del cuadro de actitudes y evaluación del desempeño, - las calificaciones se asignan por medio de claves, cuya ex - plicación se incluye dentro del soporte.

El uso constante de la hoja formato para la captura de datos facilitará la familiarización con las diferentes áreas y - los elementos y claves que las componen, de tal modo que su mane - jo se hará más ágil; y conforme pase el tiempo, será menos necesu -

rio consultar el soporte de información.

Tanto la hoja formato como el soporte deberán modificarse de acuerdo a los requerimientos y necesidades de la organización, la que a su vez debe evolucionar de acuerdo a las exigencias del medio ambiente en el que se desenvuelve. Ambos constituyen una herramienta que facilita la comunicación entre el hombre y la máquina y agilizan la captura de los datos. En este caso específico, el dispositivo de entrada será un teclado de una computadora PC, y el formato que se muestra a continuación es una sugerencia de cómo pueden constituirse la hoja formato de captura de datos y el soporte de la misma.

INVENTARIO DE RECURSOS HUMANOS

DATOS GENERALES

001

NOMBRE: _____ 002
FECHA

003

DOMICILIO: _____ Calle No. Ext. No. Int.
_____ Colonia C.P. Ciudad

Delegación o Estado 004 TELEFONO 005 LUGAR DE NACIMIENTO 006 FECHA DE NAC.

007 NACIONALIDAD 008 EDAD 009 SEXO 010 EDO. CIVIL 011 R.F.C. 012 No. REG. IMSS

013 No. CARTILLA S.M.N. 014 TIPO Y No. LIC. MANEJO 015 DOCUMENTOS EXTRANJEROS

FORMACION ACADEMICA

016

ESTUDIOS REALIZADOS

NIVEL ESCOLAR	016A ESCUELA	016B DURACION		016C PROMEDIO
		DE	A	
PRIMARIA				
SECUNDARIA				
BACHILLERATO COMERCIAL O TECNICA				
PROFESIONAL				
POSGRADO				

017
NOMBRE DE LA CARRERA PROFESIONAL: _____

018
OTROS ESTUDIOS REALIZADOS:

018A CONCEPTO	018B ESCUELA	018C DURACION		018D PRC MEDIO
		DE	A	

019
IDIOMAS EXTRANJEROS: _____

020
CURSOS DE CAPACITACION:

020A TEMA DEL CURSO	020B NIVEL	020C FUENTE	020D DURACION		020E RESULTADO	020F APROVECHAMIENTO
			DE	A		

ESTUDIO SOCIOECONOMICO.

021 INGRESO MENSUAL\$ _____ 022 EGRESO MENSUAL\$ _____
023 NIVEL SALARIAL _____ 024 DEPENDIENTES ECONOMICOS _____

025
CUADRO DE INTEGRACION FAMILIAR:

025A NOMBRE DE LA PERSONA	025B PARENTESCO	025C EDAD	025D OCUPACION

EVALUACION DEL DESEMPEÑO

026

CUADRO DE ACTITUDES Y EVALUACION DEL DESEMPEÑO

ACTITUDES	CALIF	FACTORES DE DESEMPEÑO	CALIF
026A HACIA LA ORGANIZACION		026J LOGRO DE OBJETIVOS	
026B HACIA EL PUESTO		026K TOMA DE DECISIONES	
026C HACIA SUS JEFES		026L OBSERVACION E INTERPRETACION DE NORMAS Y POLITICAS	
026D HACIA LOS COMPASEROS		026M APLICACION DE CONOCIMIENTOS	
026E HACIA LOS SUBORDINADOS		026N CAPACIDAD DE DIRECCION	
026F INICIATIVA		026O NIVEL DE RESPONSABILIDAD	
026G CONFIABILIDAD		026P COMUNICACION	
026H CUIDADO DE LOS RECURSOS		026Q CALIDAD DEL TRABAJO	
026I ADAPTABILIDAD A SITUACIONES NUEVAS		026R PRODUCTIVIDAD	

027

CONTRIBUCIONES Y APORTACIONES HECHAS A LA ORGANIZACION: _____

028

RECONOCIMIENTOS: _____

029

POTENCIAL: _____

030

OBJETIVOS DEL EMPLEADO

030A

CORTO PLAZO

030B

LARGO PLAZO

Soporte de la Hoja Formato para la Captura de Datos.

- 001 Nombre del Empleado. Se registrará siguiendo la forma nombre(s) seguido de los apellidos paterno y materno.
- 002 Fecha de Elaboración o Actualización. Utilizar la forma de registro (mes, día, año).
- 003 Domicilio. Esta información se guardará en su forma original; sin embargo puede agruparse de acuerdo a la Delegación Política o al Estado a que pertenezca, para lo cual utilizaremos la siguiente tabla:

Delegaciones Políticas.

151 Alvaro Obregón	159 Iztapalapa
152 Atzacapotzalco	160 Magdalena Contreras
153 Benito Juárez	161 Miguel Hidalgo
154 Coyoacán	162 Milpa Alta
155 Cuajimalpa	163 Tláhuac
156 Cuauhtémoc	164 Tlalpan
157 Gustavo A. Madero	165 Venustiano Carranza
158 Iztacalco	166 Xochimilco

Estados

167 Estado de México	170 Puebla
168 Hidalgo	171 Tlaxcala

169 Morelos

A la clave del Estado de México (167) debe adicionársele una clave de orientación de acuerdo a los puntos cardinales en relación con el D. F., así por ejemplo: Cuautitlán tendría la clave 167N, lo cual significa que se trata de la zona Norte del Estado de México. Utilizar las claves (N, S, E, O) y sus combinaciones.

004 Teléfono. Este dato se introducirá al sistema en su forma original, por ejemplo: 688-94-06

005 Lugar de Nacimiento. Registrarlo de acuerdo a las siguientes claves:

172 Aguascalientes	188 Morelos
173 Baja California Norte	189 Nayarit
174 Baja California Sur	190 Nuevo León
175 Campeche	191 Oaxaca
176 Coahuila	192 Puebla
177 Colima	193 Querétaro
178 Chiapas	194 Quintana Roo
179 Chihuahua	195 San Luis Potosí
180 Distrito Federal	196 Sinaloa
181 Durango	197 Sonora

182 Guanajuato	198 Tabasco
185 Guerrero	199 Tamaulipas
184 Hidalgo	200 Tlaxcala
185 Jalisco	201 Veracruz
186 Estado de México	202 Yucatán
187 Michoacán	203 Zacatecas
	204 Clave para Extranjeros

006 Fecha de Nacimiento. Utilizar forma: (mes, día, año).

007 Nacionalidad. Utilizar sólo estas claves:

(M) Mexicana (E) Extranjera

008 Edad. Debe registrarse la edad en años cumplidos.

009 Sexo. Utilizar estas claves.

(M) Masculino (F) Femenino

010 Estado Civil. Utilizar las siguientes claves:

(S) Soltero (C) Casado

(D) Divorciado (V) Viudo

(U) Unión Libre

- 011 Registro Federal de Causantes. Se registrará tal y como aparece en el documento correspondiente de la Oficina Federal de Hacienda.
- 012 No. de Registro del I.M.S.S. Se registrará como aparece en la credencial respectiva.
- 013 No. de Cartilla del Servicio Militar Nacional. Registrarla como aparece en dicho documento, adicionándole al final las letras "S" (si está liberada) ó "N" (si no lo está).
- 014 Tipo y Número de Licencia de Manejo. Registrarse como aparece en dicho documento.
- 015 Documentos de Extranjeros. Se registrará la clave del documento, como: FM2, FM3, FM4, etc., según se requiera.
- 016 Estudios Realizados. Aquí se guardará la información correspondiente a la formación académica del empleado.
- 016A Escuela. Debe registrarse el nombre de la escuela.
- 016B Duración. Se debe anotar la fecha del inicio y terminación de los estudios en la forma (mes, día, año).

016C Promedio. Utilizar las claves de calificación:

MB Muy Bien

B Bien

S Suficiente

NA No Acreditado

017 Carrera. Anotar el nombre específico de la carrera - que se ha estudiado, en caso de tener estudios profesionales.

018 Otros Estudios Realizados. Aquí se guardará la información de otros estudios adicionales que se hayan realizado.

018A Concepto. Anotar el nombre del tipo de estudio de que se trate.

018B Escuela. Aquí se anotará el nombre de la institución - donde se haya tomado la instrucción.

018C Duración. Registrar fecha de inicio y terminación - de la forma (mes, día, año).

018D Promedio. Utilizar las claves MB, B, S, NA.

019 Idiomas Extranjeros. Se anotará el idioma en cuestión y una de las siguientes claves:

L Lee

H Habla

E Escribe

T Las tres cosas

020 Cursos de Capacitación. Aquí se anotarán los cursos - de capacitación que se hayan tomado.

020A Tema del Curso. Debe anotarse el nombre del curso que se haya estudiado.

020B Nivel. Utilizar las claves:

B Básico

M Medio

A Avanzado

020C Fuente. Se debe atender a las claves:

I Interno. Cuando se trate de cursos que hayan sido impartidos por la misma organización.

E Externo. Cuando los cursos hayan sido impartidos - por una institución ajena a la organización.

020D Duración. Anotar fecha de inicio y terminación con la forma (mes, día, año).

020E Resultado. Se refiere a la calificación obtenida en el curso. Pueden usarse las claves MB, B, S, NA.

020F Aprovechamiento. Se refiere a la aplicación de los conocimientos que se adquirieron en el curso. Será valorado en los siguientes términos:

205 Gran capacidad para aplicar lo que asimila y - - proyectarlo adecuadamente hacia la resolución de problemas.

206 Aplica lo asimilado en forma normal, igual que el promedio general de las personas.

207 La aplicación de lo asimilado es deficiente, sin ninguna iniciativa, se debe inducir a la persona para que haga uso de sus conocimientos y requiere de supervisión constante.

021 Ingreso Mensual. En este espacio debe guardarse la - cantidad que percibe el empleado mensualmente.

022 Egreso Mensual. Aquí se anotará el total de gastos - que realiza el empleado cada mes en forma regular.

023 Nivel Salarial. Representa el nivel del tabulador de la organización, dentro del cual se encuentra ubicado el empleado. En este caso irá del 1 al 15, siendo el-

segundo el de más alto valor, de acuerdo a los niveles jerárquicos de la organización.

024 Dependientes Económicos. En primera instancia debe anotarse el número de dependientes económicos que tenga el empleado.

025 Cuadro de Integración Familiar. En este espacio se registrará la información específica de cada dependiente económico del empleado.

025A Nombre de la Persona. Debe registrarse en la forma nombre(s), seguido de los apellidos paterno y materno.

025B Parentesco. Para lo cual deben usarse las siguientes claves:

P Padre	M Madre
H Hermano (a)	E Esposo (a)
S Hijo (a)	I Pariente Indirecto

025C Edad. Se registrará en su forma original (años cumplidos).

025D Ocupación. Deben utilizarse las siguientes claves:

208	Estudiante	209	Trabaja por su cuenta
210	Empleado	211	Hogar

026 Cuadro de Actitudes y Evaluación del Desempeño. Por -
lo que se refiere a las actitudes, puntos 026A hasta -
026I. Utilizar las siguientes claves:

B Buena. Que refleja una gran disposición y coopera-
ción para conseguir los objetivos de la organiza --
ción, es creativo y pone gran interés en su trabajo,
está plenamente identificado con la organización, -
es organizado y eficiente.

R Regular. Cumplimiento normal de objetivos, identi-
ficación adecuada con la organización, disciplinado
con nivel normal de eficiencia.

M Mala. Persona con reacciones negativas. No cumple
adecuadamente sus objetivos, sus intereses difieren
de los de la organización, no hay cooperación y no
realiza sus funciones adecuadamente.

En cuanto a los factores del desempeño, puntos 026J a -
026R, utilizar las siguientes claves:

B Buena. Alto nivel de productividad y eficiencia, -

gran capacidad de logro de objetivos, gran sentido de responsabilidad para afrontar y resolver problemas, alta capacidad de dirección y don de mando, facilidad para convencer y transmitir ideas, excelente observación e interpretación de normas y políticas.

R Regular. Rendimiento medio normal, cumple con sus objetivos adecuadamente, es responsable sin mucha iniciativa, requiere cierta supervisión, no se involucra en los problemas si no se le induce.

M Mala. Baja productividad y eficiencia, no cumple con los objetivos que se le asignan, requiere constante supervisión, mala calidad de trabajo, irresponsable e inconsciente.

027 Contribuciones y Aportaciones Hechas a la Organización. Aquí debe anotarse cualquier aportación que se haya hecho a la organización, como la creación de un proyecto que contribuya al mejoramiento del desarrollo de la misma, etc.

028 Reconocimientos. Aquí se anotarán los reconocimientos que se haga a los empleados, por ejemplo el hecho de que un empleado tenga 25 años de laborar en la organi-

zación, etc.

029- Potencial. Está enfocado a la posibilidad que existe para que un empleado ascienda a puestos superiores. Utilizar las siguientes claves:

L Se encuentra en el límite superior de niveles jerárquicos, por lo que no hay otro puesto hacia donde ascender.

A Listo para el ascenso.

B Necesita mayor capacitación y experiencia (1 ó 2 años).

C Adecuado para un mejoramiento lateral o transferencia.

D Ascendible en tiempo indefinido, capacitación aceptable para el puesto que ocupa actualmente.

E Potencial dudoso, requiere capacitación, incluso para desempeñar las funciones del puesto que ocupa.

030 Objetivos del Empleado.

030A Aquí se registrarán tres de los objetivos del empleado a corto plazo.

030B Aquí se registrarán tres de los objetivos del empleado a largo plazo.

031 Cuadro de Experiencia Laboral. En este cuadro se registrará la experiencia que haya tenido el empleado en otras organizaciones.

031A Empresa. Debe anotarse el nombre de la organización - donde se haya laborado. Solo se incluirán los últimos cuatro empleos, comenzando por el más reciente.

031B Puesto. Aquí se anotará el nombre específico del puesto en donde haya desempeñado sus funciones el empleado.

031C Duración. Se registrará el tiempo durante el cual, el empleado, prestó sus servicios en el puesto y empresa de referencia. Utilizar la forma: 1A (un año), 2M - (dos meses), 15D (quince días), etc.

031D Experiencia. Se refiere a la experiencia que posee el empleado en cada uno de los puestos a que hace mención, incluyendo la de organizaciones anteriores pero con el

mismo puesto. Utilizar misma forma del punto 031C.

- 032 Fecha de Ingreso a la Organización. Registrarse en la forma (mes, día, año).
- 033 Antigüedad. Utilizar número y letra en la siguiente forma: 4A (4 años), 2M (2 meses), etc.
- 034 Fecha de Retiro. Es la fecha en la que se espera se jubile el empleado. Utilizar forma (mes, día, año).
- 035 Trayectoria Dentro de la Organización. Se registrará un historial de los puestos que haya ocupado el empleado durante su estancia en la organización.
- 035A Puestos Desempeñados. Utilizar las siguientes claves:

15	Director General	7	Analista A
14	Subdirector General	6	Analista B
13	Gerente de Area	5	Analista C
12	Gerente Divisional	4	Personal Operativo Especializado de Planta
11	Subgerente Divisional	3	Mensajero
10	Jefe de Departamento	2	Personal Operativo de Planta
9	Jefe de Sección	1	Intendencia

8 Asistente Administrativo 0 Secretaria*

*La clave de Secretaria (0), irá antepuesta a la clave del puesto a que estará adscrita. Por ejemplo: 012 - significará que se trata de una Secretaria de Gerencia de Area.

035B División. Para lo cual se usarán las siguientes claves:

V Ventas	P Publicidad
I Investigación de Mercados	PL Planeación de la Producción
C Control de Calidad	IN Ingeniería de Planta
CN Contabilidad	A Auditoría
CA Cartera y Control de Crédito	CM Compras
T Tesorería	PS Presupuestos
RS Reclutamiento y Selección.	RI Relaciones Industriales
CP Capacitación y Adiestramiento	MP Métodos y Procedimientos
SC Servicios de Cómputo.	PC Procedimientos y Normas
D Desarrollo	

035C Area. Para las que usaremos estas claves:

ME Mercadotecnia	PR Producción
CO Contraloría	FI Finanzas
RH Recursos Humanos	IS Información y Sistemas
OM Organización y Métodos	JU Jurídico
DG Dirección General	

035D Duración. Anotar fechas de inicio y terminación en la forma (mes, día, año).

035E Motivo del Cambio. Usar las siguientes claves:

- 212 Alta capacidad.
- 213 A solicitud del empleado.
- 214 Coordinación de habilidades, conocimientos y aptitudes con las funciones existentes en la organización.
- 215 Modificación de la estructura organizacional.
- 216 Mal desempeño y baja eficiencia.

035F Tiempo Aproximado de Ascenso o Traslado. Usar la forma abreviada 4M (4 meses), 8D (8 días), etc.

035G Puesto Probable a Ocupar. Utilizar una combinación de las claves de los puntos 035A, 035B y 035C. Por ejem-

plo: 12-T-FI, significa Gerente de Tesorería, y que pertenece al Area de Finanzas.

El Area de Reclutamiento y Selección será manejada en forma independiente a las demás. La razón principal radica en que las demás áreas se enfocan a recopilar datos de los empleados, mientras que la última se refiere en forma impersonal a los puestos que existen en la organización. De tal modo que el archivo de esta área conviene organizarlo en diferente manera, debido a la naturaleza de su información. Se sugiere el archivo por puesto y departamento, ya que son más específicos y se facilita su clasificación.

A continuación se muestra una sugerencia para la elaboración de la hoja formato de captura de datos para el área de Reclutamiento y Selección:

HOJA DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION

001
PUESTO A CUBRIR: _____002
FECHA _____003
DEPTO. O AREA: _____004
DESCRIPCION DE FUNCIONES: _____

_____005
CARACTERISTICAS REQUERIDAS:

005A NIVEL DE ESTUDIOS	
005B EXPERIENCIA (EN AÑOS).	
005C CAPACIDAD DE DIRECCION	
005D NIVEL DE RESPONSABILIDAD	
005E DOMINIO DE ALGUN IDIOMA EXT.	

006
CANDIDATOS PARA CUBRIR EL PUESTO:

006A NOMBRE	006B EDAD	006C NIVEL DE ESTUDIOS	006D EXPERIENCIA	006E TIEMPO APROX. CAPAC.

007
OBSERVACIONES: _____

Soporte para la Hoja Formato de Captura de Datos para el -
Area de Reclutamiento y Selección.

- 001 Puesto a Cubrir. Debe anotarse el nombre específico -
del puesto sobre el que se va a documentar.
- 002 Fecha. En el espacio de la fecha se introducirá la -
del día en que se realiza la captura, en la forma -
(mes, día, año).
- 003 Departamento ó Area. Se refiere a aquélla de la que -
depende el puesto que se menciona.
- 004 Descripción de Funciones. Este punto nos ayudará a co-
nocer las actividades que se llevan a cabo en el pue--
sto, y al mismo tiempo, nos permitirá identificar las -
características que necesitará la persona que lo ocu-
pe.
- 005 Características Requeridas. En base a la información-
del puesto podremos determinar algunas características
que necesitará la persona que lo vaya a ocupar.
- 005A Nivel de Estudios. Se determinará de acuerdo a las si-
guientes claves:

P	Primaria	C	Comercial ó Técnica
S	Secundaria	PR	Profesional
B	Bachillerato o Equivalente	PS	Posgrado

005B Este punto se refiere a si es o no necesaria una experiencia previa en el desempeño de las funciones de un puesto igual o similar. Se puede abreviar 1A - - - (1 año), 2M (2 meses), 20D (20 días), etc.

005C Capacidad de Dirección. Este punto está enfocado a los puestos que tienen personal a su cargo. Se pueden utilizar estas claves:

- 1 Se requiere en alto grado para manejar personal, adecuada toma de decisiones, delegación y organización del trabajo, poder de convencimiento y facilidad de palabra. Generalmente para ocupar puestos gerenciales.
- 2 Grado medio, es el que posee el promedio de las personas y que es adecuado para un puesto de jefe departamental.
- 3 No necesaria, es asignada para puestos que por su naturaleza dentro del escalafón jerárquico no requieren dicha capacidad.

005D Nivel de Responsabilidad. Todos los puestos requieren, en mayor o menor grado, de cierta responsabilidad dependiendo del nivel jerárquico; para este fin, usaremos la siguiente clasificación:

A Alto nivel para puestos gerenciales.

M Nivel medio para puestos que se encuentran a la mitad de la estructura organizacional.

N Nivel normal para puestos que requieren el cumplimiento adecuado de su trabajo sin mayor trascendencia.

005E Dominio de Algún Idioma Extranjero. Solamente para puestos que lo requieren en forma específica. Utilizar las siguientes claves:

I Inglés	J Japonés
F Francés	T Italiano
A Alemán	

006 Candidatos para Cubrir el Puesto.

006A Aquí se va a anotar el nombre del candidato para ocupar el puesto. Enseguida del nombre se anotará el número de nómina, en caso de que se trate de una persona que trabaje dentro de la organización; o el número del

archivo de nuestra cartera de prospectos si se trata de una persona del exterior.

006B Edad. Debe anotarse la edad cumplida en años.

006C Nivel de Estudios. Utilizar claves del punto 004A (P, S, B, C, PR, PS).

006D Experiencia. Se registrará la experiencia que tenga la persona en el desempeño de funciones de un puesto igual o similar. Utilizar forma abreviada 4A, 2M, etc.

006E Tiempo Aproximado de Capacitación. Se refiere al que se necesitará para que la persona desempeñe adecuadamente las funciones del puesto. Usar forma abreviada: 3M (3 meses), 1S (1 semana), 8D (8 días), etc.

007 Observaciones. En este punto se pueden anotar cualquier tipo de observaciones para el puesto, como algún tipo de requerimiento especial (por ejemplo: que el prospecto tenga automóvil propio).

4.3 Codificación de los Datos.

Dentro del sistema planteado en el punto 4.1, el siguiente paso corresponde a la Unidad Central de Proceso. Esta se encarga de guardar las instrucciones de procesamiento y de ejecutar los programas que han de manipular los datos para convertirlos en información útil. Este proceso se realiza dentro de la computadora, y resulta invisible a los ojos humanos. Deben darse a la computadora las instrucciones necesarias en un lenguaje que ella entienda, para que lleve a cabo las acciones que nos darán los resultados deseados.

El acceso a este sistema de información se lleva a cabo a través de una serie de programas, realizados en lenguaje DBase - III Plus y organizados de tal modo, que permiten introducir o consultar datos de cada área (Datos Generales, Formación Académica, Estudio Socioeconómico, Evaluación del Desempeño, Experiencia Laboral y Planeación) en orden secuencial o eligiendo a través de menús o índices una área específica.

El programa que inicia el funcionamiento del sistema de información recibe el nombre de TESIS, y está formado por las pantallas de presentación del mismo.

El programa principal se llama PROY-IRH, y a través de este se accede a los programas RECO (que sirve para capturar la infor

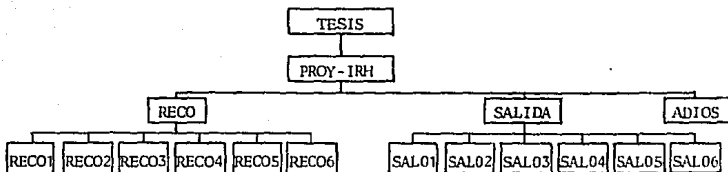
mación), SALIDA (que permite realizar consultas y borrar la información que almacena el sistema de información) y ADIOS (que nos lleva fuera del programa PROY-IRH y del lenguaje DBASE III-PLUS hacia el sistema operativo Ms-Dos).

El programa RECO llama a su vez a los programas RECO1, RECO2, RECO3, RECO4, RECO5 y RECO6, que corresponden en ese mismo orden a las áreas de Datos Generales, Formación Académica, Estudio Socioeconómico, Evaluación del Desempeño, Experiencia La boral y Planeación respectivamente.

Para consultar y borrar la información, el programa SALIDA llama a los programas SAL01, SAL02, SAL03, SAL04, SAL05 y SAL06; los cuales también corresponden a las áreas mencionadas arriba.

El sistema de información, Inventario de Recursos Humanos, puede ser utilizado en cualquier computadora IBM PC o compatible.

A continuación se muestra una gráfica de cómo funciona el programa PROY-IRH.



Este sistema de información puede ser adicionado o modificado de acuerdo a las necesidades de cada organización a la capacidad de la computadora, así como el lenguaje que se utilice.

Por lo que respecta al Área de Reclutamiento y Selección, se ha elaborado un programa en lenguaje DBASE III PLUS llamado R_S, el cual permite, a través de menús, acceder a diferentes opciones que nos van a facilitar el manejo de nuestra información.

Este programa cuenta con dos bancos de datos; uno que conformará nuestro catálogo de puestos mediante el uso de diferentes claves, y otro más que guardará los nombres y características de los principales prospectos para cubrir esos puestos.

La información de esta área será clasificada a través de las claves de los diferentes puestos existentes en la organización y la fecha de captura o actualización de los datos.

El programa R_S permite capturas, consultas, actualizar, borrar e imprimir la información correspondiente a cada uno de los puestos existentes en la organización. Además cuenta con un programa de respaldo de información que la protege y guarda en discos por separado; así, en caso de que por alguna circunstancia se alteren nuestros bancos de datos, contaremos con una copia adicional.

Para que nuestro Programa de Reclutamiento y Selección funcione adecuadamente, es necesario utilizar cinco discos. El primer disco cargará el sistema operativo Ms-Dos; el segundo disco contendrá el programa principal, llamado (R_S), que realizará el manejo y almacenamiento de la información en los bancos de datos; un tercer disco contiene un programa llamado (R_INDEX,EXE), el cual es autoejecutable y se encarga de ordenar por clave y cronológicamente nuestros bancos de datos, cabe aclarar que este programa solo se utilizará una ocasión, al principio de la implantación de nuestros bancos de datos, o cuando por cualquier razón se pierdan o se alteren los mismos (como sucede cuando se va la energía eléctrica y nos encontramos utilizando nuestro programa en la computadora y no es posible rescatar los datos); por último los dos discos restantes se utilizarán para respaldar, es decir, guardar nuestra información correspondiente a los catálogos de puestos y movimientos de Reclutamiento y Selección respectivamente en cada uno de ellos.

4.4 Integración del Sistema de Información.

Una vez procesada la información, se procede a su recuperación para ser utilizada según se le requiera.

Esto constituye nuestro Dispositivo de Salida, el cual puede ser una pantalla de video o una impresora en hojas de papel.

En este caso se muestra el formato de salida en hojas impresas, tal y como aparece en la pantalla de la computadora.

El proceso para el manejo del sistema consiste en los siguientes pasos:

Primero debe prenderse la computadora y dejar que cargue el sistema que tiene integrado en el disco duro (fijo), en caso de que lo posea; de lo contrario, puede cargarse un sistema a través de un disco blando que lo tenga grabado. En este caso se trata de un disco con sistema Ms-Dos versión 2:11; se procede a introducir el disco en el drive A y se baja la palanca del mismo. Ya que se ha cargado el sistema, se tecléa la fecha y la hora del momento en el que se está usando la computadora, se saca el disco y se introduce un disco que hace funcionar al sistema DBASE III PLUS, este disco recibe el nombre de SYSTEM. Debe escribirse en la pantalla DBASE y presionar la tecla "ENTER", aparecerá un cuadro que tendrá el siguiente título: DBASE III PLUS-

VERSION 1.0 IBM MSDOS. Posteriormente se saca el disco y se introduce un disco llamado ASSIST, el cual es un disco auxiliar - que activa el lenguaje DBASE III PLUS. El siguiente paso consiste en presionar la tecla SCAPE. Si la computadora tiene un drive B, se escribe en la pantalla la instrucción SET DEFA TO B, - con lo que se podrá introducir el disco que contiene el programa PROY-IRH en este drive y lo siguiente es escribir: DO TESIS, activando así este programa. Si no se cuenta con un drive B, se - deberá sacar el disco ASSIST e introducir el de PROY-IRH en el - drive A y entonces se escribirá en la pantalla la instrucción - DO TESIS activando igualmente el sistema.

La pantalla mostrará entonces un cuadro con la leyenda: - PROGRAMA TESIS, INVENTARIO DE RECURSOS HUMANOS. Enseguida apare - cerá una carátula que presenta al sistema de información Inventa - rio de Recursos Humanos.

Posteriormente la pantalla muestra el menú principal, que - contiene las opciones: 1: Captura de Datos, 2: Consultas y Bajas de Datos y 3: Salir del Programa.

Al teclear la opción 1, aparece el menú de captura, que - consta de 7 opciones; la primera nos lleva a la captura de los - Datos Generales, la segunda a la de la Formación Académica, la - tercera a la corresponde al Estudio Socioeconómico, la cuarta a - la de Evaluación del Desempeño, la quinta a Experiencia Laboral,

la sexta a el Area de Planeación y la última nos regresa al menú principal.

La opción 2 del menú principal nos lleva al menú de consulta, que está conformado de la misma manera que el menú de captura, (7 opciones).

La tercera opción del menú principal nos lleva fuera del programa PROY-IRH y muestra una carátula que dice ¡¡¡HASTA LUE -- GO!!.

Para la captura de la información, la secuencia es la siguiente:

Al teclear la opción de Datos Generales, la pantalla correspondiente solicita el nombre de la persona cuya información se va a capturar. Si el registro está duplicado, un mensaje en la pantalla así lo indicará y no lo aceptará; el programa limpiará el espacio del nombre y lo solicitará nuevamente; en caso contrario se desplegará en la pantalla la parte complementaria que solicita el resto de la información de esta área. (Tanto en la captura como en la consulta de los datos, lo primero que se solicita es el nombre de la persona, ya que es por medio de éste que se va a realizar el acceso y archivo del sistema de información). Cuando se ha terminado de capturar la información correspondiente a una persona, se borra la pantalla y solicita de nuevo el -

nombre; si ya no se desea guardar más datos debe teclarse la tecla "ENTER", y automáticamente el programa regresa al menú de captura.

El procedimiento para la captura de los datos que corresponden a las áreas restantes es el mismo, comenzando con el nombre; y cuando ya no se quiera capturar más información debe teclarse la opción 7 del menú de captura y después la opción 3 del menú principal para salir del programa.

En el caso de la consulta y baja de datos los pasos a seguir son los que siguen:

Debe teclarse la opción 2 del menú principal, y enseguida el número que corresponda al área que se desea consultar o dar de baja. En cualquiera de las áreas que se elija, lo primero que el programa pregunta es el nombre de la persona, en caso de no encontrarse en el archivo, un mensaje así lo hará saber en la pantalla y volverá a solicitar el nombre; al llenar este espacio la pantalla mostrará con intervalos de tiempo suficiente para consultar la información, la correspondiente al área que se está consultando. En la primera carátula de cada área, y en la parte inferior del recuadro, el programa pregunta si se desea dar de baja el registro que se está consultando; la respuesta afirmativa (S), borra la información en cuestión, mientras que la respuesta negativa (N), nos lleva automáticamente a la presentación del

resto de los datos que se están consultando. Al igual que en la captura, al finalizar la visualización de un registro, el programa solicitará de nuevo un nombre para consultar; y si no se desea ver la información de otra persona, al presionar la tecla "ENTER", en donde se pide el nombre, nos regresa al menú de consulta y de ahí al menú principal con la opción 7 del primero. Nuevamente, la opción 3 del menú principal nos llevará fuera del programa PROY-IRH y del lenguaje DBASE III PLUS.

La información que contiene el sistema de información puede ser impresa por área o en su totalidad, según se le requiera.

El archivo se realizará por medio de diskettes, con lo que ahorraremos espacio y evitaremos papeleo excesivo y pérdida de tiempo, agilizando las demás funciones inherentes al Departamento de Recursos Humanos.

En seguida se muestra en hojas impresas, la secuencia de consulta de la información del I.R.H.

PROGRAMA TESIS

INVENTARIO DE RECURSOS HUMANOS

ESTE PROGRAMA ES UNA UTILERIA PARA EL MANEJO DE DATOS
Y CONSTA DE "6" BASES DE DATOS, TODAS FUNCIONALES Y
QUE PUEDEN SER AMPLIADAS A LAS NECESIDADES DE LA
EMPRESA Y A LA CAPACIDAD DE LA MAQUINA.

REALIZADO POR

J. AREZ FERNANDEZ RENE

<<< MENU PRINCIPAL >>>

MENU DE OPCIONES

- 1 : CAPTURA DE DATOS
- 2 : CONSULTAS Y BAJAS DE DATOS
- 3 : SALIR DEL PROGRAMA

HAGA SU ELECCION :

<< MENU DE CAPTURA >>

QUE DESEAS CAPTURAR ?

- 1 : DATOS GENERALES
- 2 : FORMACION ACADEMICA
- 3 : ESTUDIO SOCIOECONOMICO
- 4 : EVALUACION DE DESEMPEÑO
- 5 : EXPERIENCIA LABORAL
- 6 : PLANEACION
- 7 : REGRESA MENU PRINCIPAL

HAGA SU ELECCION :

<< MENU DE CONSULTA >>

QUE DATOS DESEA CONSULTAR :

- 1 : DATOS GENERALES
- 2 : FORMACION ACADÉMICA
- 3 : ESTUDIOS SOBRE DUBIADO
- 4 : EVALUACION DE DESEMPEÑO
- 5 : EXPERIENCIA LABORAL
- 6 : PLANEACION
- 7 : REGRESAR AL MENU PRINCIPAL

HAGA SU ELECCION *

!! HASTA LUEGO !!

DATOS GENERALES

NOMBRE DE LA PERSONA : RENE JUAREZ HERNANDEZ
 FECHA ACTUAL : 04/22/89
 DOMICILIO : MAR MEDITERRANEO 107 B-10 COL. FOPOTLA D.F. 11400
 DELEGACION O EDO. : 161
 TELEFONO : 5-27-03-91
 LUGAR DE NACIMIENTO : 180
 FECHA DE NACIMIENTO : 10/25/62
 NACIONALIDAD : M
 EDAD : 26
 SEXO : M
 ESTADO CIVIL : S
 REG. FED. DE CAUS. : JUHR-621025
 No. REG. DEL IMSS : 4286-62-0297
 No. DE CARTILLA : B-1567890
 LICENCIA DE CONDUCIR : JUHR62102563
 DOCTOS. EXTRANJEROS :

DESEA DAR DE BAJA ESTE REGISTRO (S/N) :

FORMACION ACADÉMICA

NOMBRE DE LA PERSONA A CONSULTAR : RENE JUAREZ HERNANDEZ
 PRIMARIA : ICHCATEOPAN 11-196
 INICIO DE LA PRIM. : 09/23/68
 FIN DE LA PRIMARIA : 06/23/74
 PROMEDIO : MB
 SECUNDARIA : ALBERT EINSTEIN
 INICIO DE LA SEC. : 09/21/74
 FIN DE LA SEC. : 06/22/77
 PROMEDIO : MB
 BACHILLERATO : ENP No. 9 PEDRO DE ALBA
 INI. DEL BACHILLERATO : 10/24/78
 FIN DEL BACHILLERATO : 05/21/81
 PROMEDIO : MB
 TECNICA/COMER. :
 INICIO DE LA ESCUELA : / /
 FIN DE LA ESCUELA : / /
 PROMEDIO :

"PARA CONTINUAR TECLÉE "N".

DESEA DAR DE BAJA ESTE REGISTRO (S/N) :

PROFESIONAL : PES-CUAUTITLAN
 INI. DE LA PROFESIONAL : 10/24/81
 FIN DE LA PROFESIONAL : 04/22/85
 PROMEDIO : MB

POSGRADO :
 INI. DEL POSGRADO : / /
 FIN DEL POSGRADO : / /
 PROMEDIO :

NOMBRE CARRERA PROF. : LICENCIADO EN ADMINISTRACION

CONCEPTO1 : TEC. EN INFORMATICA
 ESCUELA : IME1, A.C.
 INICIO : 02/17/88
 FIN : 04/22/89
 PROMEDIO : MB
 CONCEPTO2 :
 ESCUELA :
 INICIO : / /
 FIN : / /
 PROMEDIO :
 CONCEPTO3 :
 ESCUELA :
 INICIO : / /
 FIN : / /
 PROMEDIO :
 CONCEPTO4 :
 ESCUELA :
 INICIO : / /
 FIN : / /
 PROMEDIO :

IDIOMAS EXTRANJEROS : INGLES-T
 CURSOS DE CAPACITACION :
 TEMA DEL CURSO : LOS RECURSOS HUMANOS EN LA EMP
 NIVEL : S
 FUENTE : R
 INICIO : 01/12/89
 FIN : 03/15/89
 RESULTADO : ME
 APROVECHAMIENTO : 219

TEMA DEL CURSO :
 NIVEL :
 FUENTE :
 INICIO : / /
 FIN : / /
 RESULTADO :
 APROVECHAMIENTO :

TEMA DEL CURSO :
 NIVEL :
 FUENTE :
 INICIO : / /
 FIN : / /
 RESULTADO :
 APROVECHAMIENTO :

TEMA DEL CURSO :
 NIVEL :
 FUENTE :
 INICIO : / /
 FIN : / /
 RESULTADO :
 APROVECHAMIENTO :

ESTUDIO SOCIOECONOMICO

NOMBRE DE LA PERSONA : RENE JUAREZ HERNANDEZ
 INGRESO MENSUAL : \$ 1.000,000,00
 INGRESO MENSUAL : \$ 800,000,00
 NIVEL SALARIAL : B
 REFERENCIAS ECONOMICAS : 0

CUADRO DE INTEGRACION FAMILIAR

NOMBRE DE LA PERSONA	PARENTESCO	EDAD	OCCUPACION
MA. LUISA HERNANDEZ DE JUAREZ	M	55	225
F. DE JESUS JUAREZ LOPEZ	P	67	223
JORGE JUAREZ HERNANDEZ	H	24	224

DESEA DAR DE BAJA ESTE REGISTRO (S/N) :

EVALUACION DEL DESEMPEÑO

CUADRO DE ACTITUDES Y EVALUACION DEL DESEMPEÑO

NOMBRE DE LA PERSONA : RENE JUAREZ HERNANDEZ

ACTITUDES	CAL.	FACTORES DE DESEMPEÑO	CAL.
HACIA LA ORGANIZACION	B	LOGRO DE OBJETIVOS	B
HACIA EL PUESTO	B	TOMA DE DECISIONES	B
HACIA SUS JEFS	B	OBSERVACION E INTERPRETACION	B
HACIA LOS COMPAÑEROS	B	DE NORMAS Y POLITICAS	B
HACIA LOS SUBORDINADOS	P	APLICACION DE CONCEPTOS	B
INICIATIVA	P	CAPACIDAD DE DIRECCION	B
CONFIDABILIDAD	S	NIVEL DE RESPONSABILIDAD	B
CUIDADO DE LOS RECURSOS	H	COMUNICACION	B
ADAPTABILIDAD A SITUACIONES NUEVAS	B	CALIDAD DEL TRABAJO	B
		PRODUCTIVIDAD	B

PARA CONTINUAR LEER "N"

DESEA DAR DE BAJA ESTE REGISTRO (S/N) :

CONTRIBUCIONES Y APORTACIONES HECHAS A LA ORGANIZACION
 CREACION E IMPLANTACION DEL INVENTARIO DE RECURSOS HUMANOS
 CREACION E IMPLANTACION DEL ORGANIGRAMA DE RECURSOS HUMANOS

RECONOCIMIENTOS

DISPONIBILIDAD PARA ASUMIR RESPONSABILIDADES Y ENFRENTAR PROBLEMAS DIFICILES

POTENCIAL : A

OBJETIVOS DEL EMPLEADO

A CORTO PLAZO

OBTENER TITULO DE LICENCIADO EN ADMINISTRACION
 DESARROLLAR PROGRAMAS POR COMPUTADORA APLICABLES EN DIFERENTES AREAS

A LARGO PLAZO

CREAR UNA COMPANIA ESPECIALIZADA EN LA ASESORIA DE RECURSOS HUMANOS

EXPERIENCIA LABORAL

NOMBRE DE LA PERSONA : EMPRESA	CARGO	DURA- CION	EXPERI- ENCIA
BANCO B. C. H., S. N. C.	ANALISTA DE MERCADOTECHIA	6M	6M
NAFINSA, S. N. C.	ANALISTA REG. E IMPUESTOS	6M	6M
SELLOS CORONA	EMPLEADO DE CONFIANZA	8A	8A

DESEA DAR DE BAJA ESTE REGISTRO (S/N) :

PLANEACION

FECHA DE INGRESO A LA ORGANIZACION : 02/24/86

ANTIGUEDAD : 3A

FECHA DE RETIRO : 02/24/16
(BAJA DE ESTA EMPRESA)

PUESTOS DESEMPEÑADOS	DIVI SION	AREA	DURACION		MOTIVO CAMBIO	TIEMPO OCU APROX. CAMB.	PUESTO OCUPAR
			DE	A			
B		DG	02/24/86	04/24/89		1A	11-R1-RH
			/ /	/ /			

Para el manejo del Programa de Reclutamiento y Selección de be atenderse a los siguientes pasos:

Al encender la computadora debe introducirse el disco del sistema operativo MS-DOS en el Drive (A), si la computadora cuenta con un disco duro no será necesario realizar este paso; sin embargo si la maquina solo cuenta con un drive para disco blando o removible (A), debe asignarse al disco duro (drive C) como (B), ya que el programa necesita utilizar un drive (B) para funcionar y un segundo, en este caso el drive (A), para respaldar nuestra información, esto debe hacerse utilizando la instrucción: - - - (ASSIGN C=B), así el (drive C) o disco duro funcionará como (B), y el drive para disco blando funcionará como (A).

Ya que se ha cargado el sistema operativo, se retira ese disco y se introduce el del Programa de Reclutamiento y Selección, entonces deberá teclarse la instrucción (R_S); así se activan nuestros bancos de datos y aparecerá en la pantalla la presentación del programa; para continuar deberá oprimirse cualquier tecla, en seguida la computadora solicitará la clave de acceso, después de lo cual presentará el menú principal, que consta de siete opciones en el siguiente orden: Captura o Alttas, Editar o Consultar, Actualizar, Borrar, Respaldo de Información, Impresiones, Salir del Sistema.

Al teclar el número 1 del menú principal aparecerá el menú

de captura de información, que muestra cuatro opciones: la primera nos lleva al catálogo de puestos, la segunda se refiere a los prospectos para cada puesto, la tercera pregunta si están vacíos los bancos de datos, y la cuarta nos regresa al menú principal.

El número 2 del menú principal nos lleva al menú de edición o consulta de información, el cual consta de tres opciones; el área de catálogo de puestos corresponde a la primera, la de reclutamiento y selección a la segunda, y el regreso al menú principal a la tercera.

El menú de actualización de información corresponde al número 3 del menú principal; éste es igual al anterior, con tres opciones.

La pulsación del número 4 en el menú principal dará paso al menú de borrado de los registros de información; el cual consta de cuatro opciones como sigue: catálogo de puestos-depto.; reclutamiento y selección, que se refiere a los prospectos para ocupar los puestos; bancos de datos; y regresar al menú principal.

El número 5 del menú principal nos mostrará el menú de respaldo de información, compuesto de la misma forma que las opciones dos y tres del primero.

Al teclear el número 6 del menú principal aparecerá el correspondiente a la impresión, siendo igual al de respaldo, pero que además solicita encender la impresora y alinear la hoja para imprimir.

Por último, la opción 7 del menú principal nos hará salir del programa R_S, hacia el sistema operativo MS-DOS.

Para la captura de la información debe seguirse el siguiente orden:

Deben darse de alta los bancos de datos que identificarán los puestos, tecleando primero la clave y en seguida el nombre del puesto que representa. Del mismo modo se procede con el departamento o área.

Hecho esto se pueden capturar los datos de los candidatos para ocupar cada uno de los puestos existentes en la organización.

Al teclear las claves del puesto a cubrir y del departamento o área a la que pertenece, la computadora solicitará la fecha en la que se elaborará el registro, enseguida la computadora identifica y presenta los nombres completos del puesto y del área correspondientes, así como la fecha introducida, que servirá para clasificación y archivo.

Presionando cualquier tecla se llega a donde la computadora solicita la captura de la descripción de las funciones del puesto en cuestión, posteriormente solicita las características que se requieren para ocupar dicho puesto; más adelante deben introducirse los nombres y características de los candidatos, y por último se teclearán las observaciones que se consideren pertinentes.

La edición y la actualización de la información llevarán el mismo orden que la captura de los puestos y sus candidatos.

Para borrar los registros de información, parcial o totalmente, se necesita teclear una clave de acceso, por cuestiones de seguridad.

El menú de respaldo igualmente solicita una clave de acceso, de esta forma no podrán ser copiados tan fácilmente nuestros datos, manteniendo así nuestra confidencialidad. Para guardar estos datos, serán necesarios dos discos, los cuales son solicitados con instrucciones claras por la computadora.

A través del menú de impresión será posible obtener en hojas impresas nuestro catálogo de puestos; un puesto específico (ordenado previamente por la fecha de elaboración); o si se desea, todos los puestos que se tienen en los archivos. También de aquí es posible regresar al menú principal tecleando la - - -

opción que corresponde.

Cuando se haya terminado de trabajar con el programa R_S, -
debe teclarse la opción 7 del menú principal, con lo cual se -
saldrá al sistema operativo.

A continuación se muestra en hojas impresas, la secuencia -
del funcionamiento del programa R_S.

December 21 1988

145

RECLUTAMIENTO Y SELECCION

SISTEMA ELABORADO POR

Rene Juárez Hernández.

VERSION 1.0

RECLUTAMIENTO Y SELECCION Versión 1.0

(C) 1988, desarrollado por Ren Juárez Hernández

Trabajo de Tesis

Pulse cualquier tecla para continuar . . .

December 21 1988

147

RECLUTAMIENTO Y SELECCION

DAME CLAVE DE ACCESO AL SISTEMA
DE RECLUTAMIENTO DE PERSONAL

December 21 1988

RECLUTAMIENTO Y SELECCION

ESTA NO ES TU CLAVE DE ACCESO

PRESIONA <RETURN> PARA CONTINUAR

December 21 1988

RECLUTAMIENTO Y SELECCION

TAN SOLO TIENES 3 OPORTUNIDADES PARA ACCESAR AL SISTEMA
AL TERMINO DE ESTOS SE APAGA EL SISTEMA

PRESIONA <RETURN> PARA CONTINUAR

RECLUTAMIENTO Y SELECCION

M E N U P R I N C I P A L

OPCION1..... CAPTUR A O ALTAS
OPCION2..... EDITAR O CONSULTAR
OPCION3..... ACTUALIZAR
OPCION4..... BORRAR
OPCION5..... RESPALDO DE INFORMACION
OPCION6..... IMPRESIONES
OPCION7..... SALIR DEL SISTEMA

ELIJA SU OPCION (1-7)

0

December 21 1988

RECLUTAMIENTO Y SELECCION

MENU DE CAPTURA DE INFORMACION

OPCION1..... CATALOGO DE PUESTOS-DEPTO.
 OPCION2..... RECLUTAMIENTO Y SELECCION
 OPCION3..... ¿VACIOS LOS B. DATOS?
 OPCION4..... REGRESAR AL MENU PRINCIPAL

ELIJA SU OPCION (1-4) 0

December 21 1988

RECLUTAMIENTO Y SELECCION

MENU DE EDICION DE INFORMACION

OPCION1..... CATALOGO DE PUESTOS-DEPTO.
 OPCION2..... RECLUTAMIENTO Y SELECCION
 OPCION3..... REGRESAR AL MENU PRINCIPAL

ELIJA SU OPCION (1-3) 0

December 21 1988

RECLUTAMIENTO Y SELECCION

MENU DE ACTUALIZACION DE INFORMACION

OPCION1..... CATALOGO DE PUESTOS-DEPTO.
 OPCION2..... RECLUTAMIENTO Y SELECCION
 OPCION3..... REGRESAR AL MENU PRINCIPAL

ELIJA SU OPCION (1-3) 0

December 21 1988

RECLUTAMIENTO Y SELECCION

MENU DE BORRADO DE REGISTROS DE INFORMACION

OPCION1..... CATALOGO DE PUESTOS-DEPTO.
 OPCION2..... RECLUTAMIENTO Y SELECCION
 OPCION3..... B. DATOS
 OPCION4..... REGRESAR AL MENU

ELIJA SU OPCION (1-4) 0

December 21 1988

RECLUTAMIENTO Y SELECCION

MENU DE RESPALDO

OPCION1..... CATALOGO DE PUESTOS-DEPTO.
OPCION2..... RECLUTAMIENTO Y SELECCION
OPCION3..... REGRESAR AL MENU

ELIJA SU OPCION (1-3) 0

December 21 1988

RECLUTAMIENTO Y SELECCION

MENU DE IMPRESION

OPCION1..... CATALOGO DE PUESTOS-DEPTO.
OPCION2..... RECLUTAMIENTO Y SELECCION
OPCION3..... REGRESAR AL MENU

ENCIENDE Y ALINEA LA HOJA DE LA IMPRESORA

ELIJA SU OPCION (1-3) 0

December 21 1988

C. CATALOGO DE PUESTOS

CLAVE DEL PUESTO : 34

CLAVE DEL DEPTO. O AREA : 34KP1

DESEAS CONTINUAR (S/N) S

December 21 1988

C. CATALOGO DE PUESTOS

CLAVE DEL PUESTO : 34

PUESTO A CUBRIR :

CLAVE DEL DEPTO. O AREA : 34KP1

DEPTO O AREA :

December 21 1988

C. CATALOGO DE PUESTOS

HAS INTRODUCIDO CORRECTAMENTE LA INFORMACION (S/N) N

December 21 1988

C. CATALOGO DE PUESTOS

LA DESCRIPCION DE PUESTO :
PARA EL AREA :
YA HA SIDO DADO DE ALTA

PRESTONA <RETURN> PARA CONTINUAR

December 21 1988

E. CATALOGO DE PUESTOS

CLAVE DEL PUESTO : 34

PUESTO A CUBRIR : 34KP1

CLAVE DEL DEPTO. O AREA : KP1

DEPTO U AREA : FFFFFFFFFFFFFFFFFFFFFFFFFF

CONTINUAR (C) TERMINAR (T) ... C

December 21 1988

EDIC. MOV. DE RECLUTAMIENTO

PUESTO A CUBRIR : 34 34KP1
 DEPTO O AREA : KP1 FFFFFFFFFFFFFFFFFFFFFFFFFFFFFFFF
 FECHA DE ELABORACION : 12/14/88

DESCRIPCION DE FUNCIONES :

A
 A
 A
 A
 A
 A

PRESIONA <RETURN> PARA CONTINUAR

December 21 1988

EDIC. MOV. DE RECLUTAMIENTO

PUESTO A CUBRIR : 34 34KP1
 DEPTO O AREA : KP1 FFFFFFFFFFFFFFFFFFFFFFFFFFFFFFFF
 FECHA DE ELABORACION : 12/14/88

CARACTERISTICAS REQUERIDAS :
 NIVEL DE ESTUDIOS : A
 EXPERIENCIA EN AÑOS : 0.0
 CAPACIDAD DE DIRECCION : A
 NIVEL DE RESPONSABILIDAD : A
 DOMINIO DE ALGUN IDIOMA : A

PRESIONA <RETURN> PARA CONTINUAR

EDIC. NOV. DE RECLUTAMIENTO

PUESTO A CUBRIR : 34		34KP1	
DEPTO O AREA : KP1		FFFFFFFFFFFFFFFFFFFFFFFFFFFF	
C A N D I D A T O S ,		FECHA DE ELAB. : 12/14/80	
PARA CUBRIR EL PUESTO			
NOMBRE	EDAD	NIV. EST.	EXP. T. APROX. CAPACIT.
A	0.0	A	0.0
A	0.0	A	0.0
A	0.0	A	0.0

OBSERVACIONES :

A
A
A
A
A

CONTINUAR (C) TERMINAR (T) ... C

December 21 1988

158

B. CATALOGO DE PUESTOS

DAME TU CLAVE DE AUTORIZACION PARA BORRAR

December 21 1988

B. CATALOGO DE PUESTOS

ESTA NO ES LA CLAVE AUTORIZADA
PRESIONE <RETURN> PARA CONTINUAR

December 21 1988

SISTEMA DE RECLUTAMIENTO DE PERSONAL

MENU DE RESFALDO

DAME TU CLAVE DE AUTORIZACION PARA CONTINUAR :

December 21 1988

SISTEMA DE RECLUTAMIENTO DE PERSONAL

MENU DE RESFALDO

ESTA NO ES LA CLAVE AUTORIZADA
PRESIONE <RETURN> PARA CONTINUAR

December 21 1988

IMPRESIONES RECLUT. & SELEC.

ENCENDISTE LA IMPRESORA (S/N) ... N

December 21 1988

IMP. MOV. DE RECLUTAMIENTO

UN PUESTO	- FECHA DE ELABORACION	(1)
TODOS LOS PUESTOS	-	(2)
REGRESAR AL MENU PRINCIPAL		(3)
TOME SU OPCION (1-3)		0

RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL
CATALOGO DE PUESTOS Y AREAS

```
.....  
CLAVE DEL PUESTO A CLAVE DEL DEPTO. O  
PUESTO CUMRIR DEPTO. AREA  
.....  
34 1 34KP1 1 KP1 1 FFFFFFFFFFFFFFFFFFFFFFFFFF 1
```


. Gracias por Trabajar con este sistema
. espero que sea del agrado de ud(s).
Pulse cualquier tecla para continuar . . .

CAPITULO V. EL INVENTARIO DE RECURSOS HUMANOS Y EL ORGANIGRAMA DE RECURSOS HUMANOS EN LA PLANEACION DEL PERSONAL.

5.1 Aplicaciones de la Información del Inventario de Recursos Humanos.

Desde el momento en que el I.R.H. comienza a funcionar en forma totalmente organizada, su uso se irá haciendo más útil en la toma de decisiones que se relacionan con el personal. Estas decisiones afectan en diferente grado una amplia gama de actividades que se llevan a cabo en la organización, y tienen que ver directamente con el empleo del individuo, asignaciones de puestos, el entrenamiento, capacitación y adiestramiento, los ascensos, las transferencias, las escalas salariales, las condiciones físicas de trabajo, la supervisión, los planes de prestaciones, las suspensiones y los despidos, las capacidades individuales, las evaluaciones del desempeño, el establecimiento y la interpretación de las políticas de personal, etc.

Este tipo de decisiones tienen un carácter delicado, y son especialmente difíciles de tomar, ya que el ser humano posee un sin número de características que no son del todo controlables, y que pueden verse afectadas directa o indirectamente por las mismas. Esta influencia puede modificar de alguna manera la actitud del personal hacia la organización; y como toda acción

depende directamente del comportamiento humano, es necesario elegir aquéllas decisiones que beneficien y contribuyan al éxito y al bienestar del individuo en la misma.

Debemos considerar, además, los factores internos y externos del medio ambiente que rodean al individuo, los cuales pueden influir también en el comportamiento humano.

Algunos de estos factores internos pueden ser de tipo físico, como la cantidad de luz que predomina en el lugar exacto de trabajo, la ubicación física de la persona, la disponibilidad de todas las herramientas de trabajo, etc., y aspectos psicológicos como la motivación, la obtención de reconocimiento y un cierto status, etc.

De los factores externos podemos hablar de la influencia de la familia y del grupo social donde se desenvuelve el individuo, los medios masivos de comunicación, la educación, las necesidades y deseos de desarrollo, etc.

De aquí se desprende que tales decisiones, para que sean las mejores, deberán estar apoyadas por información fidedigna y organizada, y que en su oportunidad será proporcionada por el I.R.H.

"El sistema es en sí un medio para recopilar, sistematizar, acumular, mantener y recobrar información acerca de los recursos humanos de una organización" (58).

De acuerdo a lo antes expuesto, el I.R.H. nos ayudará a realizar distintas actividades que reflejarán diversas situaciones del personal en la organización; y con base a éstas estaremos en condiciones de tomar las decisiones que nos ayuden a sostener y mejorar aquéllas que son regulares, y a corregir aquéllas que no lo son. Algunas de estas actividades o funciones son las siguientes:

A) Verificar si la planeación del personal se lleva a cabo con eficiencia. Esto se puede lograr efectuando una revisión de la situación actual de los empleados y del perfil que adquirirán una vez desarrollados, realizando una comparación entre lo planeado y lo efectuado; esta planeación puede proyectarse a corto, mediano o largo plazo de acuerdo a las necesidades y requerimientos de la organización. El éxito de una planeación adecuada del personal se puede reflejar en el buen aprovechamiento de todo el potencial humano, o de la disponibilidad inmediata de personal preparado dentro de la organización para cubrir en forma inesperada cada puesto existente en la misma.

(58) Killian, op. cit. p. 196.

B) Detectar estancamientos en los movimientos de personal. Un estancamiento perjudica tanto al empleado como a la organización, ya que el primero pierde el gusto y su motivación hacia el trabajo, mientras que la segunda obtiene un menor rendimiento y aprovechamiento del mismo. El estancamiento del personal puede evitarse mediante programas de capacitación, planeación de carreras, motivación e incentivaración, etc.

Con la información que proporciona el I.R.H. podremos identificar oportunamente algún indicio de estancamiento del personal, interviniendo a tiempo para corregirlo y evitarlo.

C) Seguir de cerca los progresos individuales y por área o departamento con respecto al personal. Es muy importante que el I.R.H. se encuentre siempre al día, su oportuna actualización será un factor decisivo para llevar a cabo esta tarea; cualquier acontecimiento que se presente con respecto a este punto deberá ser registrado inmediatamente en el I.R.H., de este modo podremos estar seguros de que cada vez que consultemos este sistema de información, estaremos observando datos reales y actuales que seguramente nos serán de gran utilidad.

D) Conocer la disponibilidad de los recursos humanos, tanto de la fuente interna como de los posibles candidatos de la cartera de aspirantes. La información que proporciona el I.P.H. nos permitirá conocer los sustitutos potenciales para cada pue-

to; ya sea que se encuentren dentro de la organización o fuera de ella, además nos será posible planear el tiempo aproximado y el grado de capacitación que requerirán estas personas para que se encuentren listas para desempeñar adecuadamente el nuevo pues to.

E) Fijar los objetivos significativos para cada área o departamento de acuerdo a las características de los recursos huma nos existentes. De igual manera se podrán fijar los objetivos - integrales para la organización.

F) Medir la eficiencia y productividad del personal en todos los niveles jerárquicos. El I.R.H. muestra información rela cionada con las capacidades, evaluaciones, trayectoria y demás - características de los individuos; de la observación de estos as pectos y su comparación con un standard, se determinará la efi- ciencia y productividad de los recursos humanos. Un buen uso de esta información nos ayudará a detectar si un empleado es desa- provechado por la organización; es decir, si su potencial es superior al puesto que desempeña, y en tal caso verificar en qué - dirección se puede planear su desarrollo.

G) Detección de problemas de personal y corrección de los- mismos. Mediante la información que recolecta el I.R.H., podre- mos conocer diversos puntos de vista del individuo hacia su trab-ajo, hacia sus compañeros, hacia sus jefes, sus subordinados, -

y hacia la misma organización; así será más fácil detectar alguna anomalía o inconformidad que sea motivo de conflicto y que perjudique la relación laboral y su adecuado desarrollo, también el bajo rendimiento, la falta de cooperación, la apatía, el ausentismo, la rotación de personal en alto grado y otros factores pueden ser indicadores del desacuerdo de la persona hacia cierta situación, influencia o causa, lo que dará la pauta para realizar una investigación más profunda, si el caso lo requiere, y tomar así las medidas pertinentes.

H) Identificar discrepancias de intereses empleado-organización. También el I.R.H. nos será útil para conocer hacia dónde se enfoca el interés del individuo, cuáles son sus metas, sus objetivos y sus necesidades y de qué modo concuerdan o difieren con los de la organización. Mientras mejor conozcamos los intereses del empleado, más fácil resultará armonizarlos con los de la organización.

I) Identificar las características y los intereses vocacionales y de proyección de cada persona, con el fin de planear los movimientos de personal de acuerdo a los requerimientos específicos de cada puesto.

J) Verificar escalas salariales. El I.R.H. nos permitirá conocer el sueldo de cada empleado y comprobar si este es acorde con el nivel jerárquico y las funciones que desempeña el mismo.

A la vez, podremos comparar las escalas salariales con las de otras organizaciones, para mantenerlas en un nivel competitivo y real dentro del mercado laboral.

K) Motivar al individuo y promover su desarrollo ascendente. El I.R.H. nos brinda aquella información que nos indica cómo motivar al personal para evitar su estancamiento. Conociendo sus intereses y necesidades económicas, sociales, vocacionales, psicológicas, etc., podremos otorgarles un mejor campo de proyección mejorando sus sueldos, sus prestaciones, su participación personal en los planes y programas de su departamento y de la organización, enriqueciendo su trabajo, promoviendo su capacitación y desarrollo a través de la planeación de carreras, asignándole más responsabilidades y toma de decisiones y haciéndole sentir que es realmente importante para la organización. Esto deberá acarrear consigo un mejor aprovechamiento de los recursos humanos para que la inversión sea rentable.

L) Verificar el apoyo al I.R.H. por parte de la dirección y de los empleados. Esto está directamente relacionado con el control que debe ejercerse sobre dicho sistema de información. La cooperación oportuna para actualizarlo constantemente, la preocupación por mejorarlo, y sobre todo, verificando que los objetivos del mismo se están cumpliendo como se esperaba, son indicadores de que existe un verdadero apoyo por parte de todos los empleados y miembros de la organización para que el sistema fun-

cione adecuadamente. De no ser así, se deben identificar las de ficiencias y tomar aquellas decisiones que estén dirigidas hacia su corrección.

M) Mejorar la selección, contratación, colocación e inducción de los nuevos empleados de la organización. El I.R.H. guarda la mayor información posible acerca de cada empleado, con lo cual sienta un precedente acerca del éxito o fracaso de la trayectoria del mismo, en el proceso que se menciona al principio de este inciso. Analizando esta información podremos mejorar al gunos aspectos del citado proceso para cuando se vuelva a presen tar alguna vacante o en la creación de algún puesto nuevo. En tal caso, será conveniente identificar acertadamente a los probables substitutos de cada puesto recolectando la información más importante de los mismos, la cual se archivará en la cartera de solicitudes de empleo. El I.R.H. resumirá en su formato qué can didatos (externos o internos) son los idóneos para ocupar algún puesto específico, y qué capacitación y tiempo necesitarán para encontrarse listos para desempeñar las funciones que el mismo re quiera. Mejorando el mencionado proceso, disminuirán las deserciones anticipadas y la rotación del personal, con lo que se logrará disminuir también el costo que originan estos imprevistos.

N) Mejorar los programas de entrenamiento y desarrollo. - El I.R.H. nos da a conocer las diferentes necesidades de entrena miento y desarrollo, para cada individuo en forma específica, -

ya sea que se trate de escalar un puesto superior, o de mejorar el desempeño actual. La información de las evaluaciones, mediciones del desempeño, nivel de eficiencia, productividad, potencial, etc., y que resume el I.R.H. será de gran utilidad en el establecimiento y mejoramiento de los planes y programas de entrenamiento y desarrollo.

La implantación y el empleo de un sistema de información es una prueba convincente de que la organización se preocupa por sus empleados; sin embargo, no quedará ninguna duda de tal preocupación cuando se demuestre que la información del sistema se está aplicando realmente como se pretende en las actividades que se acaban de mencionar. No obstante, estas aplicaciones no limitan el alcance del uso y beneficios del I.R.H., ya que estos variarán e irán de acuerdo a las necesidades de cada organización en particular, y con la capacidad que posean las personas encargadas de manejar esta útil herramienta.

La inversión que se realiza para atraer, obtener y mantener al personal dentro de la organización, requiere de un cuidado especial; ya que una renuncia puede significar una pérdida de tiempo, de esfuerzo y de dinero, por lo tanto puede pensarse que la organización no pudo satisfacer las necesidades del individuo; un despido implica que el empleado no fué elegido adecuadamente porque no cubría los requerimientos del puesto que iba a desempeñar. "Una separación puede representar un

error en la contratación, en la asignación al puesto o en la retribución asignada al empleado" (59).

5.2 El Inventario de Recursos Humanos y la Planeación del Personal.

Como ya se ha visto, la información del I.R.H. está orientada a apoyar al Departamento de Recursos Humanos y a la misma Dirección, en la realización de diversas actividades y en la toma de decisiones, todas ellas encaminadas al fin y al cabo, a obtener el máximo aprovechamiento y eficiencia de los recursos humanos. Este objetivo forma parte de la planeación del personal, y el I.R.H. resulta una excelente técnica de apoyo en esta función.

"Desde este punto de vista, se vuelve necesario hablar de la planeación del personal, la cual consiste en la adquisición, utilización, mejoramiento y conservación de los recursos humanos en la organización. Esto implica la necesidad de evaluar al personal existente, proyectar las necesidades futuras y asegurar la disponibilidad de los mismos en el momento en el que se les requiera. Es decir, abarca los elementos de predicción, contrata-

(59) Killian. op. cit. pp. 192-194.

ción y utilización" (60).

"La planeación del personal abarca todo lo que se refiera a los recursos humanos como son: costo, moral, dirección, productividad, formas de remuneración, desarrollo y conservación - del mismo" (61).

"A través de la planeación del personal se puede conseguir lo siguiente:

- Mejorar la utilización de los recursos humanos.
- Adecuar eficientemente las actividades del personal con los objetivos futuros de organización.
- Lograr economías en la contratación de nuevos empleados.
- Ampliar la información de Administración de Personal para ayudar a otras unidades de la organización y en otras actividades del personal.
- Efectuar una demanda importante sobre los mercados laborales existentes.
- Coordinar diferentes programas de Administración de Personal" (62).

(60) Alpander, Guvenc G. Planeación Estratégica Aplicada a los Recursos Humanos. Editorial Norma, S. A. Colombia, 1985. p. 12.

(61) Killian. op. cit. p. 59.

(62) Werther. op. cit. p. 131.

La planeación de personal es complementaria a la de la organización, y su papel consiste en apoyar todas las demás funciones que se realizan dentro de ésta para alcanzar sus objetivos. Esto se puede conseguir previniendo las normas futuras de la organización, definiendo las aptitudes y capacidades de los individuos en todos los niveles en el presente y a futuro, y decidiendo respecto al lugar donde sea más probable encontrar personas con las capacidades requeridas.

Se deben delinear planes realistas para el reclutamiento, selección y desarrollo del personal, lo que significa sistemas, programas y manejo de los datos sobre los recursos humanos que harán posible que los empleados trabajen y progresen mediante ascensos, transferencias y asignación de tareas (63).

Dentro de los sistemas que aquí se mencionan se encuentra el I.R.H., y entre más completo sea, su aportación y participación será más importante en la planeación de personal.

Existen algunas técnicas administrativas que apoyan a la planeación de personal, y que además complementan la utilidad del I.R.H., tal es el caso del Organigrama Inventario o Gráfica de Reemplazos y del Organigrama de Recursos Humanos (O.R.H.).

(63) Killian. op. cit. p. 60.

Estas herramientas simplifican parte de la información que contiene el I.R.H., y la presentan en una forma especial que facilita su uso e interpretación para aplicarse en la planeación del personal.

Las Gráficas de Reemplazos son representaciones gráficas de quién substituiría a quién, en el caso de que se presentara una vacante.

Cada organización presenta su particular resumen de datos que dichas gráficas deben contener, empero existe cierta información mínima que suele incluirse. Una Gráfica de Reemplazos es muy similar a un organigrama estructural, presenta gráficamente cada puesto existente en la organización y el nombre de la persona que lo ocupa actualmente; así como el probable candidato que la substituiría en caso de requerirse. La probabilidad de necesitar que un empleado sea reemplazado está condicionada a dos variables: La primera la constituyen el rendimiento actual, que se encuentra determinado por las diferentes evaluaciones que se aplican a cada persona, las opiniones de jefes, compañeros, subordinados, etc.; y la segunda consiste en las estimaciones hechas por los jefes inmediatos con base en el rendimiento y la capacidad del empleado, su nivel escolar y cultural, su desempeño, deseos de superación y demás características individuales que permitan predecir el éxito en otro puesto diferente, de igual o mayor jerarquía. Otro dato que presentan a menudo estas gráficas es la edad del empleado, de este modo se podrá ver como

se encuentran distribuidos en la organización la experiencia, las nuevas ideas, los futuros dirigentes, etc.

Para determinar los posibles reemplazos, se debe hacer un estudio de las experiencias de la organización en cuanto a separaciones, defunciones, jubilaciones, ascensos, promociones, transferencias, fracaso ascensional, éxito en el uso y aplicación de la capacitación, etc.

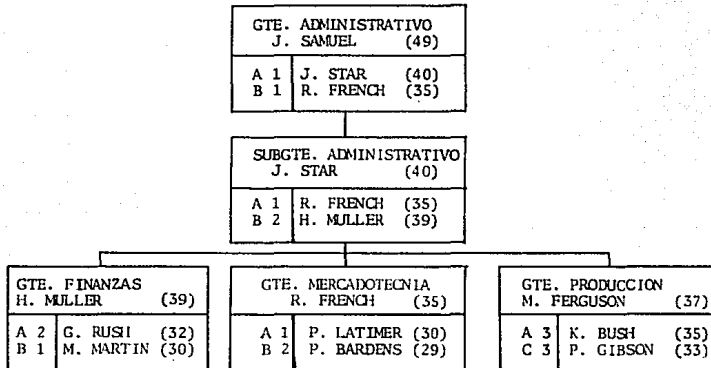
Las Gráficas de Reemplazos toman del I.R.H. información acerca del personal disponible, tanto en número como en capacidades, su probable desarrollo y potencial.

Con el uso de estas gráficas se puede efectuar la planeación del personal a corto y largo plazo, haciendo posible enfrentar situaciones inesperadas y de emergencia, sin tener que tomar decisiones precipitadas, no planeadas, que perjudiquen al individuo y a la organización; ya que algún movimiento de personal no proyectado puede fracasar porque el individuo designado para un puesto no sea el adecuado o no esté listo para asumir las responsabilidades que el mismo requiera.

Las Gráficas de Reemplazos deben prever lo que la organización necesita, la posición presente relativa a los recursos disponibles o desarrollables y la brecha entre ambos.

A continuación se presenta una vista parcial de una Gráfica de Reemplazos:

GRAFICA DE REEMPLAZOS



Fuente: Werther, William B. op. cit. p. 142.

En la gráfica anterior, los números entre paréntesis representan la edad de cada persona que se nombra. Mientras que la probabilidad de ascenso, y la calificación del rendimiento, están dados por las siguientes claves:

Probabilidad de Ascenso:

- A.- Listo para el ascenso.
- B.- Necesita más experiencia, uno o dos años.
- C.- Adecuado parcialmente para el puesto.

Calificación del Rendimiento:

- 1.- Rendimiento sobresaliente.
- 2.- Rendimiento aceptable.
- 3.- Bajo Rendimiento.
- 4.- Rendimiento inaceptable.

De acuerdo a estas claves, podemos ver, por ejemplo, que el señor R. French, quien actualmente ocupa el puesto de Gerente de Mercadotecnia, y que cuenta con 35 años de edad, ha tenido un rendimiento sobresaliente y se encuentra listo para el ascenso, por lo que podrá ser promovido para el puesto de Subgerente Administrativo.

"La información que proporcionan las Gráficas de Reemplazos pueden servir como instrumento para conocer los puntos fuertes y débiles del individuo en lo relativo a su desempeño en el trabajo, y nos podrá apoyar en decisiones respecto a los aumentos de salario, las transferencias, a los ascensos, reasignaciones y terminaciones, así como para ayudar el empleado a sacar -

el mejor partido de sus capacidades y sentirse satisfecho en su trabajo" (64).

La información que proporciona esta técnica, al igual que la del I.R.H., es de carácter confidencial, y sólo deben tener acceso a ella personas autorizadas (65).

La conducta del ser humano nunca deja de ser impredecible, lo cual nos obliga a buscar constantemente más y mejores técnicas administrativas que nos ayuden a cubrir nuestras necesidades de información para lograr una mejor planeación del personal y una adecuada toma de decisiones al respecto.

5.3 El Organigrama de Recursos Humanos. Descripción Gené- rica.

Para que la información del personal no se vuelva obsoleta, es conveniente vigilar muy de cerca cualquier cambio que modifique la situación actual de los recursos humanos. "Todo sistema de información debe mantenerse al corriente, debe ajustarse cuando lo requiera y ser modificado de acuerdo a las cambiantes necesidades de la organización" (66).

(64) Killian. op. cit. pp. 93-100.

(65) Werther. op. cit. pp. 141-143.

(66) Killian. op. cit. p. 208.

Con este propósito se propone la implementación y el uso del O.R.H., que es muy similar en estructura a las Gráficas de Reemplazos, pero es aún más completo que éstas en cuanto a información se refiere, ya que resume gráficamente información básica e importante del I.R.H., orientada a mejorar la planeación del personal y el aprovechamiento de los recursos humanos.

Mediante la utilización del O.R.H., se asegura a los empleados que la Administración reciba la información esencial relativa a sus expedientes de trabajo, garantizando la máxima utilización de las aptitudes y el desarrollo del potencial humano.

"El uso de esta técnica pretende elevar el nivel de productividad, hacer uso óptimo del talento de que disponemos y realizar una provisión adecuada para el futuro, disminuir la rotación del personal y el ausentismo así como algunos costos relacionados con estos puntos. El empleado a su vez, tendrá mayores oportunidades y responsabilidades, una utilización más eficiente de sus capacidades, un reconocimiento más rápido de los resultados de su actuación, un avance y un desarrollo más acelerado, una mejor autoestimación y una mayor remuneración" (67).

(67) Killian. op. cit. p. 149.

El O.R.H. está básicamente orientado hacia la planeación del personal, ya que de ésta misma se deriva su máximo aprovechamiento. La asignación de recursos humanos a puestos futuros nos permitirá prepararlos con anticipación, para mantenerlos empleados correctamente de acuerdo a sus características individuales, ya sean intelectuales, físicas, creativas, etc.

De este modo, el objetivo principal que persigue esta técnica es el reunir y presentar en una forma simplificada aquella información básica que facilite la planeación del personal, y por consiguiente varias de las funciones del Departamento de Re cursos Humanos.

Este objetivo se encuentra subordinado a los del Departamento de Recursos Humanos y a los de la organización, y se relacionan directamente con la obtención de los siguientes:

- Realizar una estimación de las necesidades futuras del personal, así como de las fuentes interna y externa del mismo.

Esto se puede llevar a cabo mediante las experiencias e indicadores de la organización como son: los índices de rotación, cambios, altas, bajas, etc. A través de la edad del empleado podremos determinar si el mismo está próximo a jubilarse; y las distintas evaluaciones del desempeño nos pueden indicar si alguien está listo para asumir mayores responsabilidades, etc.

Las necesidades del personal no sólo se refieren a cubrir con una persona un puesto vacante, sino también a aquéllas de capacitación, de entrenamiento, de mejorar la supervisión o la Dirección, de desarrollo y progreso, de evolución, etc.

- Identificar a las personas más aptas para el ascenso, de acuerdo a las normas y políticas que rigen tal sistema. El sistema de ascensos de la organización se rige por ciertos lineamientos que están determinados por distintas políticas, como la antigüedad, o la de la mejor evaluación, a la mejor preparación académica, etc. Esta información nos será proporcionada en forma accesible por el O.R.H. con vistas a identificar al personal que reúna las características requeridas para tal fin.

- Ubicar a cada persona que labora en la organización en el puesto que esté más acorde con sus habilidades, conocimientos, intereses, etc. A través del O.R.H. se identifican los diferentes puestos de la organización, y a su vez a la persona que ocupa cada uno de ellos, y las características que determinan su buen o mal desempeño. De este modo tendremos un antecedente para reubicar a un empleado que no progresa ni tiene una buena actuación o para elegir adecuadamente a un sustituto de algún puesto específico. Es importante que desde el reclutamiento se trate de ubicar a cada persona de acuerdo a sus intereses, ya que esto reflejará una buena o una mala disposición hacia el

trabajo, por el grado de satisfacción que esto acarrea.

- Asignar sueldos y salarios justos y acordes a los niveles jerárquicos y al desempeño de los empleados. La estructura del O.R.H. muestra claramente los niveles jerárquicos y las calificaciones que obtienen los empleados en el desarrollo de sus funciones.

Con estas bases y con las comparaciones de los niveles salariales del mercado laboral que rodea a la organización, y que corresponden a giros similares podremos determinar el sueldo para cada empleado y nivel jerárquico. Los sueldos y salarios deben ser competitivos y justos para atraer a los mejores elementos que posean un alto grado de conocimientos y características que puedan impulsar hacia arriba y adelante a la organización.

- Identificar al personal idóneo para ocupar los puestos de más alta jerarquía en la organización a futuro, para prepararlos anticipadamente y darles la orientación adecuada. Mediante la observación de la trayectoria, del desempeño y del potencial de una persona, podremos darnos cuenta de su posibilidad de ascenso para ocupar altos puestos, asumir grandes responsabilidades y tomar decisiones importantes. El O.R.H. nos da la pauta a través de su información para lograr esta identificación.

De la misma manera en que se plantean y se fijan los objetivos de un área específica o de toda la organización, se hace también para el O.R.H., así que éstos variarán de acuerdo a diferentes necesidades, problemas, alcances, recursos disponibles, etc.

Ligado a estos objetivos se encuentra la importancia del O.R.H., que está respaldada por la cantidad, calidad y forma en que se presenta la información para darle un uso útil.

El hombre suele darle un grado de importancia a las cosas en la medida que éstas satisfacen una necesidad. Del mismo modo será importante para la organización el O.R.H. en la medida en que éste satisfaga necesidades provocadas por diferentes circunstancias, por ejemplo: necesidades de aprovechamiento de los recursos humanos, necesidades de planeación, necesidades de ahorro en los costos y gastos referentes al personal, necesidades de elevación del nivel educacional, necesidades de tener personal calificado para sostener y hacer sobresalir a la organización de la competencia, etc.

El O.R.H. posee las mismas características de un organigrama estructural, ya que muestra los diferentes niveles jerárquicos de la organización, la división de las funciones, las líneas de autoridad y responsabilidad, los canales formales de comunicación, la naturaleza lineal o staff de cada unidad, los

jefes de cada grupo de empleados, y las relaciones que existen entre los diversos puestos de cada área o departamento (68).

Dentro de los datos que se presentan en el O.R.H., acerca del empleado que ocupa el puesto actualmente, están los siguientes:

- La Edad del Empleado. Nos será útil para conocer el probable tiempo de vida laborable, así como su posible fecha de retiro por jubilación, etc. Por medio de este dato obtendremos una visión de cómo se encuentran distribuidos en la organización la experiencia, las nuevas ideas, los futuros gerentes y líderes, etc. Esto nos facilitará elegir al personal cuyo potencial sea desarrollable para cubrir a aquél que dejará un puesto vacante por retiro, ascenso, transferencia, etc.

- Rendimiento y Probabilidad de Ascenso. De igual forma que las Gráficas de Reemplazos, el O.R.H. presenta los datos que nos permitirán identificar el desempeño de cada persona en su puesto, y a la vez elegir a aquéllos que están listos para ocupar puestos superiores. Cuando el desempeño no sea el adecuado, podremos determinar nuestras necesidades de capacitación y adiestramiento y tomar las medidas pertinentes.

"En sí la valoración del potencial, es una apreciación del probable desempeño de una persona. Para tal efecto deben considerarse factores como:

- 1) La constancia para lograr un objetivo fijado con anterioridad, en esta función intervienen elementos de programación, organización, dirección y control del trabajo.
- 2) Los resultados que alcanza la persona en cuanto a cantidad, calidad, mejoras, disminución de costos, aumento de productividad, etc.
- 3) La actuación y el desempeño bajo situaciones de presión.
- 4) El conocimiento de la organización y la comprensión de los programas, los objetivos y las políticas de la misma.
- 5) La toma de decisiones, donde se debe vigilar el grado de aciertos en cuanto al número de acciones que se ejecutan en forma rápida y decisiva.
- 6) La capacidad para dar un enfoque distinto y mejor a las ideas, los métodos y los procedimientos de trabajo ya establecidos.
- 7) La actuación en situaciones donde es necesario desarrollar la capacidad de dirección.
- 8) El buen criterio para distinguir entre lo que es pertinente y lo que no lo es en cuestiones de trabajo, de tiempo y de ideas.
- 9) El equilibrio que logre el empleado entre poder actuar -

.. para sí mismo y para la organización, dentro de las normas, políticas y objetivos establecidos.

- 10) La conciencia del efecto de su actuación sobre otras - personas, que al igual que él tienen ideas, opiniones, - criterios y sentimientos que deben ser respetados" (69).

- Nivel de Estudios. Este es un dato muy importante, que nos ayuda a colocar a cada persona en un puesto que se encuentre orientado a obtener el máximo provecho de los conocimientos y habilidades que la misma posea. Por otro lado, será posible desarrollar al empleado con la misma tendencia de sus estudios, fortaleciendo y mejorando sus conocimientos, habilidades y experiencias, y que con el tiempo se traducirán en un beneficio para el individuo y para la organización.

- Tiempo en el Puesto Actual. Este dato nos permitirá - identificar rápidamente si se trata de una persona que acaba de ocupar el puesto o si lleva en él algún tiempo y presenta progresos o estancamientos. Este dato debe relacionarse con el - rendimiento para ver si es el adecuado en relación al tiempo - que el empleado lleva desempeñando el puesto.

(69) Wilber E. Sheer. cit. pos. Ray A. Killian. op. cit. p. 96.

- Clave. Se refiere al dato que nos sirve para enlazar y clasificar los datos del O.R.H. con el I.R.H., Archivo de Personal, etc. La clave puede asignarse de diferentes modos, por ejemplo: el uso del registro federal de causantes organizado en orden alfabético; el número de nómina asignado a cada empleado, una numeración combinada con letras que identifiquen cada departamento y cada puesto, así como VTA01, VTA02, FIN01, FIN02; donde VTA01 sería el Gerente de Ventas, VTA02 el Subgerente de Ventas, FIN01 el Gerente de Finanzas y FIN02 el Subgerente de Finanzas; y así en toda la organización. De este modo, el archivo podría estar clasificado por áreas, departamentos y puestos, según se requiera.

En algunas ocasiones, la clasificación y dato de enlace con los diferentes sistemas de información, puede hacerse por medio de la simple clasificación por orden alfabético de los nombres de los empleados.

- Nivel Salarial. Cada organización establece los sueldos y salarios de acuerdo a los niveles jerárquicos, a las funciones y a las responsabilidades que cada puesto implica. Dichos sueldos deben ser justos y competitivos, de no ser así podríamos enfrentar problemas de fugas de cerebros, piratería de otras organizaciones e incluso problemas de tipo legal por la presión que ejercen los sindicatos.

Además de estas referencias, debemos considerar el desempeño que cada empleado tiene en su puesto, ya que en el mismo debe haber un tope máximo, un nivel medio y un tope mínimo de sueldo, de manera que el nivel salarial pueda ser un indicador de la actuación del personal; esto ayudará a identificar al individuo que está listo para el ascenso y al que requiere capacitación y adiestramiento o un poco más de experiencia.

- Sentido de Responsabilidad. Este dato nos sirve para saber cuál es el personal capaz de asumir y afrontar problemas en diferentes circunstancias y por sí mismos; a su vez conoceremos también quién necesita de supervisión constante para poder cumplir con su trabajo. Cuando se ha identificado el grado de responsabilidad que existe en la organización, será más fácil realizar la asignación de tareas y funciones, y por consiguiente, los sueldos, los incentivos y aplicación de factores motivacionales.

- Antigüedad en la Organización. Conociendo el tiempo que lleva nuestro personal laborando en la organización, podremos determinar la estabilidad de cada empleado, además será un buen indicador del grado de satisfacción de cada uno en relación a los sueldos, prestaciones, trato interpersonal, relaciones con jefes y compañeros, integración de sus objetivos con los de la organización, satisfacción de necesidades, etc. Por otro lado es importante conocer qué personal es nuevo, cómo progresa y -

cuándo se retirará el personal antiguo; esto último debe cuidarse bastante, ya que debe prepararse anticipadamente a los candidatos para cubrir los puestos que queden vacantes por jubila -- ciones y retiros.

Por lo que se refiere a los datos del substituto potencial de un puesto, que se presentan en un O.R.H. tenemos los siguientes:

- Nombre de la Persona. En el caso de que ya se tenga - identificada; de no ser así, puede ir en su lugar la probable - fuente de reclutamiento, por ejemplo: una escuela o un centro - de capacitación, etc.

- Edad del Substituto Potencial. Es muy importante tener - en cuenta este dato, existen algunos puestos en los que la edad puede representar un sinónimo de experiencia; por otra parte la planeación de carreras y el plan de sucesión se realizarán to -- mando en consideración esta información. Sería muy raro pensar en un Director General de una gran organización que contara con solo 20 años de edad, cuando el actual Director ha necesitado - de 45 años para adquirir la experiencia que le ha llevado a ese puesto. De igual manera, sería difícil pensar que una persona - que tiene 64 años de edad sucediera al Director General, cuando la política de jubilación indica que ésta debe efectuarse a los 65 años o a los 30 de servicio, etc., correríamos el riesgo de-

quedarnos sin Director General casi en forma inmediata.

- Tiempo Aproximado de Capacitación. Para efectuar una buena planeación, debemos calcular el tiempo que nos tomará capacitar al sustituto potencial, para que se encuentre listo para desempeñar adecuadamente las funciones del nuevo puesto, así estaremos preparados para cubrirlo cuando sea necesario sin perder tiempo valioso.

- Por último, el O.R.H. presenta una clave de dato de enlace con los demás sistemas de información de la organización.

En caso de que se trate de un candidato de fuera, este dato nos servirá para identificar y utilizar mayor información del candidato en nuestra cartera de solicitudes.

Esta clave o dato puede ser el número de nómina en el caso de un sustituto potencial que labora dentro de la organización, mientras que en el caso de un candidato externo se puede utilizar el número de archivo de nuestra cartera de solicitudes.

A continuación presentamos un ejemplo de los datos que contiene el O.R.H.:

1	30	SUBGERENTE DE VENTAS EDGAR RUIZ ABRERO	112	5
2	S/A		13 M	6
3	S		B	7
4	2 A		8 A	8
9	25	ENRIQUE ESQUIVEL LUNA	58	11
10	15 D			

En donde:

La parte central superior del cuadro contiene el nombre del puesto y el de la persona que lo ocupa actualmente, mientras que la parte inferior contiene el nombre del sustituto potencial para ese puesto.

1. Es la edad del empleado que ocupa el puesto actualmente.
2. Representa las calificaciones del rendimiento y la probabilidad de ascenso, regidos por los siguientes valores:

Claves del desempeño:

- S Superior, por encima del desempeño general de los demás empleados del mismo nivel.

- MB Muy Bueno, representa un alto nivel de desempeño - en el logro de objetivos.
- B Bueno, representa el nivel de desempeño que se espera del promedio de empleados del mismo nivel.
- A Adecuado, es el nivel mínimo de desempeño aceptable en circunstancias normales.
- I Insuficiente, es un nivel insatisfactorio del desempeño, con poca probabilidad de progreso que se traducirá en el cambio o cese del empleado en el puesto.
- N Muy nuevo para ser evaluado, son empleados que tienen muy poco tiempo en el puesto, y no es suficiente aún para determinar el nivel de desempeño.

Claves de potencial:

- L Se encuentra en el límite superior de niveles jerárquicos, por lo que no hay puesto hacia donde ascender.
- A Listo para el ascenso.
- B Necesita mayor capacitación y experiencia (1 ó 2 años).
- C Adecuado para un mejoramiento lateral o transferencia.
- D Ascendible en tiempo indefinido, capacitación aceptable para el puesto que ocupa actualmente.

E Potencial dudoso, requiere capacitación, inclusive para desempeñar el puesto que ocupa actualmente.

La clave del potencial será asignada en forma paralela al desempeño, resultados de evaluaciones y apreciaciones de los jefes del empleado. Un alto logro de objetivos, alto grado de responsabilidad, un criterio amplio para tomar decisiones, capacidad de dirección y organización del trabajo y del personal, son puntos determinantes de una buena calificación para establecer el nivel potencial de una persona.

3.- Se refiere al nivel de estudios o grado escolar cursado hasta la última evaluación, las claves son las que siguen:

P Posgrado.

S Grado Superior, se le asigna a un empleado que ha estudiado una carrera de grado universitario.

T Técnico, representa una carrera a nivel técnico, cuyos conocimientos pueden ser utilizados en un puesto con un alto grado de especialización (computación, secretaria, laboratorista, etc.).

MS Medio Superior, incluye estudios a nivel bachillerato, cuyos conocimientos pueden ser utilizados en puestos de escritorio de tipo rutinario, por ejemplo: un auxiliar de oficina.

- M Nivel Medio, son empleados que sólo han estudiado hasta la secundaria; y que requieren un alto grado de supervisión en el desempeño de su trabajo.
- B Nivel Básico, que es aquél personal que únicamente estudió la escuela primaria; por lo general es estos empleados conforman el último escalafón dentro del organigrama estructural de la organización.
- SE Sin Estudios, son personas que no tienen ningún tipo de enseñanza académica, pueden ser personas que estén laborando en el departamento de mantenimiento o intendencia.
- 4.- Este espacio nos indica cuál es el tiempo que tiene el empleado laborando en el puesto que desempeña actualmente, por ejemplo: 4D (4 días), 5S (5 semanas), 4M (4 meses), 6A (6 años), etc.
- 5.- Clave de acceso al O.R.H. y de enlace con otros sistemas de información, el cual se asignará a criterio y de acuerdo a las necesidades de la organización, en este caso se asigna el número de nómina del empleado.
- 6.- Es el nivel salarial, el cual puede asignarse de acuerdo al nivel jerárquico de la organización. Por-

ejemplo, si la estructura jerárquica se compone de 15 niveles desde la base hasta la cédspide, el nivel más bajo será asignado a los obreros, mientras que el más alto (el número 15), corresponderá a la Dirección General; de tal modo que el nivel 12 podría indicarnos un nivel de Subgerencia. No debemos olvidar que dentro de un mismo nivel jerárquico pueden existir diferentes grados de desempeño, los que influirán en la asignación de sueldos y salarios del personal; así utilizaremos en este mismo recuadro las letras "I", "M" ó "S", que significan límite inferior, medio o superior, y que determinarán el nivel o tope salarial en el que se encuentra el empleado.

7.- Sentido de responsabilidad, que se rige por las siguientes claves:

- S Superior, muy responsable, con gran iniciativa y que no requiere supervisión alguna.
- B Bueno, persona responsable y cumplida que no requiere supervisión continua.
- R Regular, persona que requiere de cierta supervisión para cumplir con su trabajo.
- I Inferior, necesita supervisión constante, no es capaz de continuar solo con su trabajo.

- 8.- Antigüedad dentro de la organización, cuya clave se fijará en la misma forma que la antigüedad en el puesto, 4A (4 años), 8M (8 meses), etc.
- 9.- Este espacio ya forma parte de los datos del sustituto potencial, y representa la edad del mismo.
- 10.- Es el tiempo aproximado de capacitación que requerirá el nuevo empleado para desempeñar adecuadamente las funciones del puesto. La clave podrá asignarse de la misma manera como se hace con la antigüedad dentro del puesto y de la misma organización.
- 11.- Este espacio contiene la clave de enlace con el archivo de nuestra cartera de aspirantes a empleados, la clave a utilizar dependerá del modo en que se encuentre organizado dicho archivo (por ejemplo con una numeración consecutiva). Si se trata de un candidato interno usaremos el número de nómina del empleado.

El diseño, el número de casilleros y las claves utilizadas en este O.R.H. han sido asignados arbitrariamente, de tal modo que pueden variar de una organización a otra, de acuerdo a las necesidades de cada una de ellas.

El uso constante y la familiarización con el O.R.H., perm

tirá descifrar las claves que contiene esta técnica sin necesidad de consultar los códigos de las claves, lo que agilizará en alto grado la obtención inmediata de información importante, ahorrando un valioso tiempo en la toma de decisiones.

El ahorro en los costos de la planeación del personal será notable, sobre todo en los niveles superiores, ya que una decisión equivocada en la colocación de una persona puede costar millones de pesos a la organización, por la responsabilidad e impacto que implican los actos y las decisiones de un alto nivel directivo.

La capacitación y el tiempo que se invierten en una persona que trabaja en un nivel gerencial, resultan más costosos que los que se invierten en un puesto de carácter operativo como el auxiliar de una oficina. Mientras que este último necesita sólo de unos cuantos meses para desempeñar sus funciones en forma óptima, un Director o Gerente necesitará, además de la capacitación del puesto, de todos sus conocimientos y años de experiencia para tomar decisiones adecuadas y acertadas.

Es por ésto que se recomienda que desde un principio se coloque a cada persona en el puesto más adecuado a sus características, habilidades, vocación e intereses, encausándolo a un mejor desempeño y aprovechamiento.

5.4 Beneficios de la Utilización del Organigrama de Recursos Humanos.

Como se ha visto a través del tiempo, todo lo que el hombre ha creado y perfeccionado tiene por objeto servirle, ahorrándole tiempo, dinero y esfuerzo, brindándole comodidad. Hablando de las organizaciones que también han sido creadas por el hombre, representan un medio para lograr su beneficio. Es natural que el ser humano busque su bienestar constantemente, y aún va más allá, trata de perfeccionar o mejorar el funcionamiento de lo que ha podido crear.

Resulta bastante difícil lograr que un gran número de personas, que poseen personalidad y características particulares, diferentes objetivos y puntos de vista, y sobre todo necesidades, trabajen conjuntamente en la consecución de un objetivo general y común, que es el de lograr el éxito de la organización, que al final de cuentas lleva consigo el progreso de cada individuo.

Los beneficios del O.R.H., al igual que los del I.R.H. van a tener como punto de destino a la organización y a los individuos que laboran en ella. La organización podrá alcanzar un nivel más alto de productividad, contará con el aprovechamiento de sus recursos humanos, logrará ahorros significativos de tiempo en la toma de decisiones relacionadas con el personal, así -

como la reducción de costos y la simplificación de funciones. - Todos estos beneficios conducirán a un desarrollo integral de la organización. Por otra parte, cada individuo podrá tener nuevas oportunidades de ascenso, mayores ingresos, mayores re-
tos, mejor capacitación, mejor trato y ambiente de trabajo. Es to lo conducirá a tener un mejor nivel de vida, la satisfac --
ción, la superación individual y el éxito. En este aspecto es-
importante lograr una integración completa de nuestro personal-
para que se lleven a cabo los objetivos, procurando tener una -
continuidad en el desarrollo de las actividades de la organiza-
ción mediante políticas de conservación y desarrollo. Así po-
dremos conocer y aprovechar mejor los conocimientos, las capaci-
dades, habilidades y experiencias de cada empleado.

Efectuar cambios en el personal es una tarea indispensable para eliminar empleados incompetentes, además de abrir las puer-
tas a empleados brillantes y creativos que promueven, una vez -
contratados, la apertura de canales para nuevos ascensos.

"Desde el punto de vista opuesto, los cambios de personal-
llevados a la exageración, producen costos excesivos de recluta-
miento, capacitación y supervisión adicionales, además de re-
presentar una carga de trabajo para el departamento de perso --
nal. Pueden, en un momento dado, producir una mala impresión -

en los empleados, así como en la opinión pública de que algo anda mal en la organización" (70).

El uso del O.R.H. permitirá ejercer un control adecuado sobre los cambios de personal, tratando de que sólo se efectúen - aquéllos que realmente sean necesarios y evitando que la organización sufra daños que realmente la perjudiquen.

"La realidad de los recursos humanos de las organizaciones en México, es que las personas buscan mejores sueldos, y como consecuencia, escalar mejores puestos, por lo que se inclinarán por trabajar en la organización que les ofrezca mejores oportunidades. Es importante aceptar esta realidad, la rotación del personal gira en torno a esta situación, sin embargo, ésta representa un reto a la organización para obtener el máximo aprovechamiento de sus recursos humanos" (71).

A través del uso de la información del O.R.H. se pueden establecer algunas medidas que procuren un equilibrio adecuado en los cambios de personal:

- Otorgar salarios y prestaciones competitivas y acordes - al puesto y funciones que desempeña cada empleado.

(70) Killian. op. cit. p. 192.

(71) Sariñana, Jesús Arturo. Patología Empresarial. Editorial Limusa. México, 1982. p. 93.

- Ejercer la motivación a través del enriquecimiento del trabajo.
- Entrenar a los supervisores para que mejoren la dirección de los empleados y de las actividades del trabajo.
- Demostrar interés por el individuo.
- Mejorar las funciones de selección, contratación y colocación en el puesto.
- Mejorar la orientación y asesoría a los nuevos empleados (inducción). El empleado con poco tiempo es el que renuncia con mas frecuencia.
- Mejorar la capacitación, entrenamiento y desarrollo.
- Mejorar las condiciones de trabajo y medio ambiente.
- Aprovechar al máximo la capacidad y potencial de cada empleado (72).

Este último entraña las siguientes medidas:

- "A - Lograr la mejor integración del trabajo con el empleado sobre las bases de las capacidades, de los conocimientos y de los requisitos del puesto.
- B - Tener a la mano un expediente de aptitudes que indique las capacidades de los empleados.

(72) Killian, op. cit. p. 193.

- C - Proveer lo necesario para la evaluación apropiada del desempeño y de la potencialidad para asegurarse de no pasar por alto las capacidades y esa potencialidad.
- D - Proyectar y administrar los programas de planificación de carreras para asegurarse de que los individuos se percaten de las oportunidades futuras y dispongan de un enfoque realista para aprovecharlas.
- E - Examinar, y cuando sea pertinente, capacitar más al empleado mediante un entrenamiento adicional, para realizar diferentes trabajos o nuevas trayectorias de carrera.
- F - Asegurarse de que los empleados tengan libertad para entrenar, ascender o cambiar de puesto ventajosamente.
- G - Crear un clima en que los gerentes y los empleados puedan discutir libremente los ascensos y los informes relativos a la carrera. Es en esta área en la que el supervisor puede prestar un real y verdadero servicio a los empleados. Su prestigio subirá enormemente a los ojos de estos últimos, cuando sepan que está trabajando en favor de sus ascensos.
- H - Anunciar los puestos y tener un sistema para estimular a los empleados a tratar de obtener puestos de nivel superior.
- I - Otorgar el reconocimiento a los supervisores por desarrollar y poner a disposición empleados ascendibles.

J - Asegurarse de que el sistema ocupe a las personas de criterio independiente, a las altamente capacitadas y a las dinámicas" (73).

De la misma manera en que se deben integrar todos los esfuerzos y recursos para lograr los objetivos de la organización, también se irán integrando los beneficios que se obtengan por el uso del O.R.H., ya que un resultado conlleva otros, que en su conjunto, alcanzan una meta más significativa.

El objetivo principal de algunas organizaciones es el éxito financiero, el cual produce las ganancias que respaldarán el futuro desarrollo de las mismas.

El éxito financiero de una organización depende de la disponibilidad de personal calificado que tome decisiones correctas. La utilización del O.R.H. impide el desperdicio de los recursos humanos y de su impacto financiero en la organización (74).

La organización se beneficia en cuanto a su imagen y aceptación entre el público, si le proporciona a este un producto -

(73) Killian. op. cit. p. 185.

(74) ítem. pp. 47-50.

o un servicio confiable a un precio razonable. Esto se logra a través de la disponibilidad de personal calificado, que esté dispuesto a conseguir este objetivo. Por consiguiente, además de la organización también se beneficia el cliente al contar con un buen producto o servicio que satisfaga sus necesidades.

La organización opera dentro de una sociedad, la cual estará sujeta a una constante evolución, ésta última conlleva una serie de cambios que de alguna manera modifican ciertas condiciones en la socialización de la producción.

Toda organización debe realizar cambios, con el fin de mantenerse dentro de los ámbitos de operación que significa evolucionar.

"Los recursos Humanos son los que deben tomar decisiones y actuar en favor de esta evolución, lo que finalmente se traducirá en el éxito o fracaso de la organización dentro de la sociedad en lo que se refiere a empleos, producción, distribución, servicios y finanzas" (75).

(75) Killian. op. cit. pp. 51-55.

sea la elección, es necesario contar con la cooperación de todo el personal de la organización. De la dirección en primera instancia, para que brinde todo el apoyo que sea necesario al departamento encargado de su implantación y manejo, y de cada uno de los empleados, en segundo lugar, desde el más alto hasta el más bajo nivel jerárquico, de modo que hagan llegar a los responsables los datos necesarios para un adecuado mantenimiento de este sistema.

Todas las técnicas administrativas deben estar orientadas a obtener los objetivos de la organización donde se están utilizando, ya sea directamente o facilitando otras acciones que estén encaminadas hacia estas metas. El I.R.H. y el O.R.H. son técnicas que facilitan la administración y la toma de decisiones con respecto al personal.

El uso de la computadora permite agilizar muchas actividades que al hombre le llevan mucho tiempo, ahorra espacio de almacenamiento; maneja un alto volumen de datos; es versátil, ya que puede utilizarse en diferentes y variados proyectos a la vez en diferentes terminales, haciendo posible su máximo aprovechamiento, ahorrando tiempo, dinero y esfuerzo, y justificando al mismo tiempo la inversión que se realiza en su compra e instalación. En la actualidad se ha dado una gran importancia a la computadora, y cada día se crean nuevos y variados programas con instrucciones incluidas que facilitan su manejo a personas

que apenas inician su contacto con las computadoras.

Tanto el I.R.H. como el O.R.H. son herramientas que deben cambiar y evolucionar de acuerdo a las necesidades de cada organización. No existen reglas específicas que determinen la forma, el alcance o el tipo de información que deba incluirse en el di seño y uso de estas técnicas.

El O.R.H. puede también incluirse dentro de un programa di señado especialmente para él, e integrarse a una computadora pa ra su mejor aprovechamiento.

El hombre siempre ha buscado su bienestar, cada organiza-- ción, agrupación, asociación, etc. trabajan para el hombre y su beneficio, sea económico, social o moral; de modo que el objeti vo principal de éstas es el hombre mismo, y en este caso el - I.R.H. y el O.R.H. no son la excepción, ya que buscan benefi -- ciar al ser humano, facilitar su trabajo y mejorar sus condicio nes de vida. Las personas que dirigen una organización y que - realmente se preocupen por el bienestar de su personal, pensarán seriamente en la utilización de estos sistemas de información, - que además aumentarán el ahorro de tiempo, traerán consigo ma- - yor productividad, eficiencia y rendimiento, con lo que se desa rrollará la organización misma y las personas que la integran.

A P E N D I C E

Accesar: Localizar y tomar información de un archivo para realizar un proceso.

Actitud: Tendencia arraigada, adquirida o aprendida del individuo. Estado de la mente, reflejado en el comportamiento, los sentimientos - o las opiniones respecto a las cosas, - circunstancias y otros acontecimientos.

Adiestramiento: Constituye la destreza de un individuo en una habilidad adquirida, generalmente mediante una práctica de trabajos de carácter muscular o motriz.

Administración: La disciplina que persigue la satisfacción de objetivos organizacionales, contando con ello con una estructura y a través del esfuerzo humano.

Análisis: Es el estudio de las diversas aplicaciones de algunos métodos que tienen por objetivo lograr que las organizaciones administren mejor los recursos con que

se cuenta.

Aptitud: Son las características personales, técnicas, etc. que nos van a permitir llevar a cabo las actividades que se nos son encomendadas y también el desarrollo dentro de la organización.

Archivo: Es un conjunto de registros de información relacionados y ordenados sistemáticamente.

Autoridad: Es la facultad o derecho de mandar y la obligación correlativa de ser obedecido por otros, se divide en dos formas: la jurídica y la moral, la primera se impone por obligación, la segunda se impone por convencimiento.

Beneficio: Es el bien que se hace o recibe. Utilidad que se obtiene.

Capacidad: Inteligencia y talento. Aptitud o suficiencia para realizar alguna actividad-específica.

Capacitación: Es la adquisición de conocimientos, -
principalmente de carácter técnico, -
científico y administrativo.

Canal de Comunicación: Es un conjunto de medios físicos que -
permiten la transmisión de datos o bien -
de información, por lo consiguiente es -
te se puede definir como medio.

Caracter: Es una opción dentro de la memoria de -
la computadora dicha posición constitu -
ye un espacio que puede almacenar una -
letra, un número o un símbolo.

Codificación: Operación consistente en dar forma ade -
cuada a una información para facilitar -
su uso.

Colocación: Es un principio de la selección de per -
sonal que ayuda a incrementar los recur -
sos humanos por medio del descubrimien -
to de habilidades o aptitudes, las cua -
les pueden ser requeridas en otra parte
de la organización o en otra ocupación -
dentro de la misma.

Comportamiento: Conducta o modo de ser, forma de proceder del organismo como una unidad, y cuenta con una función integradora del sistema nervioso central.

Comunicación: Es la información que fluye del emisor al receptor sin sufrir alteración o proceso intermedio alguno, tal cual se envía se recibe.

Conocimiento: Proceso mediante el cual se abstraen características, formas y estructuras de los objetos, se lleva a cabo por medio de los sentidos, éstos se analizan, se razonan y se llevan a la práctica.

Contratación: Es el medio legal por medio del cual se produce o tiene efecto una relación de trabajo.

Control: Es la medición de los resultados actuales y pasados en relación con los esperados, ya sea total o parcialmente, con el fin de corregir, mejorar y formular nuevos planes.

Coordinación:

Es el ordenamiento simultáneo y armonioso de varias cosas. Supone por lo mismo, que hay diferentes personas y diversos medios, orientados todos ellos a la realización de un fin único.

Costo:

Son todas aquellas erogaciones en efectivo o especie para adquirir materia prima, pagar mano de obra y cubrir los gastos indirectos con el objeto de transformarlos en productos terminados.

Cursor:

Es el cuadro parpadeante que aparece en una pantalla de video de una computadora, y que nos indica el lugar o posición en donde nos encontramos trabajando dentro de la misma.

Desarrollo:

Comprende íntegramente al hombre en toda la formación de la personalidad (carácter, hábitos, educación de la voluntad, cultivo de la inteligencia, sensibilidad hacia los problemas humanos, capacidad para dirigir).

Destreza: Es la habilidad que se tiene para realizar cierta actividad.

Diagrama de Flujo: Es la representación gráfica para la resolución de un problema, por medio de símbolos.

Dirección: Es impulsar, coordinar y vigilar las acciones de cada miembro y grupo de un organismo social con el fin de que el conjunto de todas ellas, realice del modo más eficaz los planes señalados.

Drive: Es un dispositivo de comunicación entre el hombre y la máquina, donde se introduce el disco y que permite que la información que éste contiene sea cargada en la computadora para su manipulación.

Educación: Es la adquisición intelectual de un individuo de los aspectos técnicos, científicos y humanísticos que le rodean.

Eficacia: Es el grado en que se cumple un objetivo.

Eficiencia: Nivel de utilización o rendimiento de los recursos que se utilizan en la obtención de un objetivo.

Enfermedad: Alteración de la salud producida por agente biológico, o algún factor físico, químico o ambiental que actúa lentamente, pero en forma continua o repetida.

Entrenamiento: Es la preparación de un individuo para un esfuerzo físico o mental, para poder desempeñar una labor.

Estrategia: Es el conjunto de medios y operaciones que se utilizan para conseguir un objetivo.

Evaluación del Desempeño: Se define como un método para valorar a un empleado respecto a la forma en que se lleva a cabo su trabajo y a las diversas aptitudes necesarias para realizar su tarea.

Gráfica de Gannt: Consiste en una serie de barras horizontales para ilustrar gráficamente la pla

neación y el control de un plan de actividades en relación con el tiempo.

Habilidad:

Es la capacidad actual de un empleado - para desempeñarse en determinado cargo. Encierra diversos factores desde las características individuales, por ejemplo destrezas intelectuales y manuales, hasta rasgos de la personalidad.

Incentivo:

Lo que incita, mueve, excita o impulsa a una cosa. Motivo, acicate, compensación complementaria otorgada a los trabajadores por su mayor rendimiento o producción.

Inducción:

Es la orientación inicial que recibe el nuevo empleado para su integración a la organización.

Instrucción:

Es una orden que damos dentro de un lenguaje, para que realice la computadora el tipo de operación que estamos usando.

Integral:

Dícese de las partes que entran en la composición de un todo.

Manual: Este es uno de los medios más importantes de comunicación, ya que representa uno de los primeros contactos del empleado con la empresa, y de éste dependerá la primera impresión u opinión que se forme el empleado sobre la organización.

Mercado Laboral: Conocido también como mercado de trabajo. Es el medio ambiente en donde tiene lugar el fenómeno entre la oferta y demanda de trabajo intelectual o físico, entre los puestos disponibles y los individuos más adecuados para ocupar los.

Meta: Punto concreto, medible y evaluable a que se desea llegar en un tiempo determinado.

Método: Secuencia de acciones específicas, sistemáticamente ordenadas para llegar a un objetivo.

Motivación: Son todos aquéllos factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conduc-

ta de un individuo hacia un objetivo.

Necesidad: Carácter de aquéllo de que no se puede prescindir.

Nivel Jerárquico: Es el grado de autoridad y responsabilidad que se asigna a cada puesto dentro de una organización.

Norma: Son reglas de conducta o preceptos que regulan la interacción de los individuos. Generalmente las normas tienen una estructura de sanciones y recompensas para quienes las violen o las adopten.

Objetivos: Son las metas o fines que se pretenden alcanzar ya sea tratándose de empresas en su conjunto, o en sus departamentos, secciones o funciones.

Organigrama: Conocidos también como cartas o gráficas de organización en las que se representan los diferentes puestos de un departamento, área, división u organización, revelándonos además: la división

de funciones, niveles jerárquicos, líneas de autoridad y responsabilidad, los canales de comunicación, las relaciones entre los diversos puestos y en ocasiones quiénes los ocupan.

Organización:

En la estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos establecidos.

Parámetro:

Unidad constante de medición.

Perfil:

Es el conjunto de cualidades físicas e intelectuales que debe reunir un individuo, para poder cubrir, u ocupar un puesto determinado en una organización.

Personalidad:

Es un conjunto de rasgos que forman la unidad indivisible del ser humano, que lo caracterizan para hacerlo diferente de los demás.

Personal Operativo: Se refiere a los empleados que realizan todas aquellas actividades que involucran la habilidad manual.

Plan: Proyección impresa de la acción.

Planeación: Es la función administrativa que consiste en seleccionar entre las diversas alternativas, los objetivos, las políticas, los procedimientos y los programas de empresa.

Es la elección del camino más adecuado para la obtención, aplicación y control de los recursos de una empresa procurando un óptimo rendimiento.

Plantilla de Personal: Son los datos más importantes acerca del trabajador en lo que se refiere a detalles personales, escolaridad, antecedentes de trabajo, promociones y transferencias, calificaciones de méritos y control de asistencia, capacitación, desarrollo y separación.

Principio:

Los principios son verdades fundamentales que se tienen por tales en un momento dado y que explican las revelaciones entre dos o más conjuntos de variables.

Procedimientos:

Son planes más concretos que norman el criterio y la acción que deben seguirse, se apoyan en los objetivos y políticas. Implica la elección de los medios que se han de emplear y tienen como características fundamentales el señalar la secuencia cronológica de una actividad o conjunto de actividades.

Proceso:

Son las diversas etapas en las que se divide la acción administrativa, o cualquier otra acción.

Productividad:

Es un concepto que implica la relación que existe entre el volumen de producción alcanzado y los recursos materiales, técnicos y humanos empleados para lograrlo.

Programa:

Es una serie de instrucciones detalladas lógicamente para resolver objetivos.

de un problema planteado.

Promoción: Es un conjunto de esfuerzos tendientes a lograr el reconocimiento y aceptación del individuo en diversos puestos dentro de la organización.

Proyección: Es un proceso sistemático mediante el cual quienes se ocupan de la planeación calculan los cambios en el medio inmediato y en el diferido de la organización.

Proyecto: Es la unidad de inversión menor que se considera en la programación, constituye un esquema coherente que puede llevarse a cabo con independencia de otros proyectos.

Puesto: Conjunto de operaciones, cualidades, responsabilidades y condiciones que integran una unidad de trabajo, específica e impersonal.

Reclutamiento: Es un procedimiento que consiste en buscar y atraer solicitantes con el objeto

de cubrir todas aquéllas vacantes que se presenten dentro de una organización.

Recurso: Son elementos que, administrados correctamente, le permitirán o le facilitarán alcanzar sus objetivos a la organización.

Recursos Humanos: Los Recursos Humanos pueden mejorar y perfeccionar el empleo y el diseño de los recursos materiales y están compuestos de conocimientos, experiencias, motivación, intereses vocacionales, aptitudes, actitudes, habilidades potenciales, etc.

Recursos Materiales: Quedan comprendidos el dinero, las instalaciones físicas, la maquinaria, los muebles, las materias primas, etc.

Recursos Técnicos: Son los sistemas, procedimientos, programas, instructivos, etc. con los que cuenta la organización.

Rendimiento: Es el producto o utilidad de una inver-

sión.

Rentabilidad: Es la relación que existe entre el costo y el beneficio, o la inversión y la utilidad.

Reporte: Es un documento por medio del cual se presenta en forma escrita los resultados de un proceso.

Riesgo de Trabajo: Art. 48 Ley del I.M.S.S.: Son los accidentes y las enfermedades a las que están expuestos los trabajadores en ejercicio o por motivos de trabajo cualesquiera - que sean el lugar o tiempo en que se presenten.

Rotación: Generalmente el índice de rotación del personal de una organización indica el nivel de moral de trabajo de la misma, ya que de ésta depende en gran parte la integración y el ajuste del factor humano.

Ruta Crítica: Es el diagrama de flechas o red de actividades, que consiste en la ilustración

gráfica del conjunto de operaciones de un proyecto y de sus interrelaciones.

Selección:

Es un procedimiento que sirve para encontrar al individuo adecuado que cubra el puesto adecuado a un costo adecuado.

Sistema:

Es un conjunto de elementos interrelacionados entre sí que persiguen el logro de un objetivo común.

Sistema de Información:

Es el conjunto de elementos y procedimientos íntimamente relacionados que tienen como propósito manejar datos y elaborar reportes que permitan tomar decisiones adecuadas para el logro de los objetivos de una organización.

Status:

Constituye una posición con deberes y privilegios reconocidos que ocupa un individuo en una determinada esfera social.

Tarea:

Acto o secuencia de actos agrupados en el tiempo, destinados a contribuir a un resultado final específico.

Técnica: Es un conjunto de procedimientos de un arte y una ciencia.

Tendencia: Propensión, inclinación hacia un fin de terminado.

Utilidad: Provecho que se saca de una persona o cosa.

B I B L I O G R A F I A

- Administración de Empresas. Biblioteca para Dirección de Empresas.
Hall, L.
EDAF, Ediciones-Distribuciones, S. A.
Impreso en España, 1981.

- Administración de Empresas Teoría y Práctica. Primera y Segunda Partes.
Reyes Ponce, Agustín.
Editorial Limusa, S. A.
Decimaséptima Impresión.
México, 1980.

- Administración de Personal.
Reyes Ponce, Agustín.
Editorial Limusa, S. A.
México, 1980.

- Administración de Personal.
Organización, Contratación y Remuneración del Trabajo.
Sverdlik, Chruden, Sherman.
South-Western Publishing Co.
Copy Right 1983.

Cincinnati, Ohio, U.S.A.

- Administración de Personal. Un Enfoque de Sistemas Aplicado a Recursos Humanos.
Burack, Elmer H. y Smith, Robert D.
Compañía Editorial Continental, S. A. de C. V.
México.
Impreso en México. 1983.

- Administración de Recursos Humanos.
Arias Galicia, Fernando.
Editorial Trillas.
Decimoprimer Reimpresión.
México, Julio 1981.

- Administración de Recursos Humanos. Un Enfoque del RSI.
Killian, Ray A.
Editorial Técnica, S. A.
México, 1978.

- Administración de Recursos Humanos en Empresas.
Sikula, Andrew F.
Editorial Limusa, S. A.
Primera Edición.
México, 1979.

- Auditoría Administrativa.
Leonard, William P.
Editorial Diana.
Novena Edición.
México, 1981.

- Dirección de Personal y Recursos Humanos.
Werther, William B., Jr. Ph. D. y Davis, Keith, Ph. D.
Arizona State University.
Libros McGraw-Hill de México, S. A. de C. V.
Impreso en España, 1982.

- El Administrador Profesional.
Mc Gregor, Douglas.
Editorial Diana.
Octava Reimpresión.
México, 1982.

- Human Resource Planning Models: A Perspective",
In Walker, James W.
Milkovich, George T. and Mahoney, Thomas A.
Editorial The Challenge of Human Resource Planning: Selected
Readings.
New York: Human Resource Planning Society, 1979.

- Informática: Presente y Futuro.
Sanders, Donald H.
Traducción de la Piedra, Rolando; Fournier, María de Lourdes;
Lara Portal, José y Maroto de Rufz, Susana.
Libros McGraw-Hill de México, S. A. de C. V.
Primera Edición en Español.
México 1985.

- Instrumentos de Investigación.
Baena Paz, Guillermina. Lic.
Editores Mexicanos Unidos, S. A.
Onceava Edición.
México, Diciembre, 1983.

- Investigación de Mercados.
Texto y Casos.
Boyd, Harper W. Jr. Ph. D. and Westfall, Ralph. Ph. D.
Editorial Uteha.
Tercera Reimpresión.
España, 1978.

- La Ciencia de la Administración: La Dirección de los Grupos
Humanos.
Guzmán Valdivia, Isaac.
Editorial Limusa.
México, 1966.

- La Planificación de los Recursos Humanos en la Empresa.
Recio Figueiras, Eugenio M.
Editorial Hispano Europea. Barcelona (España).
Impreso en España, 1980.

- La Reorganización de la Empresa por la Implantación de un Sistema de Procesamiento de Datos.
Cuadernos de Alta Dirección.
Sollenberger, Harold M. D.B.A.
Traductor: Saenz, José Ma. Economista.
Ibérico Europea de Ediciones, S. A.
Madrid, España 1969.

- Manpower Planning for High Talent Personnel.
Vetter, Eric W.
(Arbor, Ann: University of Michigan Press, 1967)

- Organización y Dirección de Personal.
Testa, Gianluigi.
Traducción: Urizar, Fernando.
Biblioteca Deusto de Dirección y Organización. Volúmen V.
Personal. Tomo 1.
Bilbao Deusto. 1973.

- Organización y Planeación de Recursos Humanos.
Mc Beath, Gordon.
Logos Consorcio Editorial, S. A.
Segunda Edición, México 1981.

- Orígenes y Perspectivas de la Administración.
Ríos Szalay, Adalberto y Paniagua Aduna, Andrés.
Editorial Trillas.
Tercera Reimpresión.
México, Enero 1980.

- Personal. Problemas Humanos de la Administración.
Strauss, George y Sayles, Leonard R.
Prentice Hall, Hispanoamericana, S. A.
Impreso en México, 1985.

- Psicología Social de las Organizaciones.
Katz, Daniel y Kahn, Robert L.
Editorial Trillas.
Tercera Reimpresión.
México, Abril 1983.

- Planeación Estratégica Aplicada a los Recursos Humanos.
Alpander, Guvenc G.
Editorial Norma, S. A.
Impreso en Colombia, 1985.

- Redacción de Informes para Decisiones Administrativas.
Robinson, David M.
Traductor: Mateo, Andrés M.
Editorial Diana, México.
Primera Edición, Enero, 1972.

- Relaciones Públicas. Su Administración en las Organizaciones.
Ríos Szalay, Jorge.
Editorial Trillas.
Quinta Reimpresión.
México, Noviembre, 1982.

- Retail Personnel Management.
Glaser, Rollin.
Lebhar Friendman Books. An Affiliate of Lebhar Friendman, Inc.
New York, N. Y.
Edition 1977.
Printed in the U.S.A.

- Staffing Policies and Strategies.
ASPA Handbook of Personnel and Industrial Relations.
Yoder, Dale. Ph. D. and Heneman, Herbert G. Jr., Ph. D.
Advisory Board Editorial.
Printed in the U.S.A.

Copy Right 1974.

Atlantic Richfield Company, Dallas.

- Teoría Integración y Administración de Sistemas.

Johnson, R. A., Fekas, J.E. y Weigh, Rosenz.

Editorial Limusa.

Cuarta Reimpresión.

México, 1984.