

872702



UNIVERSIDAD DON VASCO, A.C.

INCORPORACIÓN No. 8727-02 A LA
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MEXICO

14
2ej

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN Y CONTADURÍA

EL INVENTARIO DE RECURSOS HUMANOS COMO UNA
HERRAMIENTA DE LA PLANEACIÓN DE RECURSOS HUMANOS
EN LA EMPRESA COMERCIAL DE URUAPAN, MICHOACÁN.

SEMINARIO DE INVESTIGACIÓN

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

PRESENTA:

Berenice Poto Ledezma

ASESOR: 272394

L. A. C. Mca. Teresa Rodríguez Corona



**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

URUAPAN, MICHOACÁN. 1999



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.

A DIOS:

Gracias Por Dar-me La Oportunidad De Vivir.

A MIS PADRES:

MARIA Y NABOR

Por Serlo Y Cultivar Mi Educación Profesional, Pero Sobre Todo Por Apoyarme En Todo Lo Que Realizo.

A MIS HERMANAS:

ALEX, GABY, MAURJ Y ADI

Por Dar-me Su Apoyo, Paciencia Y Confianza Siempre.

A MIS ASESORES:

L.A.E. TERE RODRIGUEZ Y L.A. RAUL CASTEJON

Por Apoyarme Y Ori-tarme Para Lograr El Desarrollo Del Presente Trabajo.

A MI GRAN AMIGA:

L.A. ADRIANA SANCHEZ CAMARENA

Por Compartir Las Cosas Buenas Y Dificiles De Nuestra Carrera, Pero Sobre Todo Por Ser Como Una Hermana Para Mi.

A MIS COMPAÑEROS DE TRABAJO:

JOSE NIETO, EDUARDO CARRILLO Y ANA LAURA CRUZ

Por Su Apoyo E Incistencia.

" La Felicidad De Hoy

No Es Grano Para Ser Almacenado En Una Caja,

No Es Vid A Quedarse En Una Vasija,

No Puede Conservarse Para Mañana,

Debe Sembrarse Y Cosecharse El Mismo Día. "

INDICE

CAPITULO I

GENERALIDADES DE LA ADMINISTRACIÓN Y LA EMPRESA

1.1.- Concepto de administración.....	5
1.2.- Importancia.....	6
1.3.- Proceso administrativo.....	7
1.4.- Concepto de empresa.....	14
1.5.- Elementos que la integran.....	14
1.6.- Clasificaciones.....	15

CAPITULO II

ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

2.1.- Concepto.....	18
2.2.- Importancia.....	18
2.3.- Funciones de la administración de recursos humanos.....	19
2.3.1.- Reclutamiento.....	20
2.3.2.- Selección.....	20
2.3.3.- Contratación.....	21
2.3.4.- Inducción.....	22

2.3.5.- Administración de sueldos y salarios.....	23
2.3.6.- Incentivos.....	25
2.3.7.- Prestaciones.....	26
2.3.8.- Seguridad e higiene.....	27
2.3.9.- Motivación.....	28
2.3.10.- Capacitación.....	30

CAPITULO III

PLANEACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

3.1. Concepto.....	32
3.2.- Proceso de planeación de recursos humanos.....	33
3.2.1.- Planes de expansión y desarrollo de la empresa.....	33
3.2.2.- Análisis y valuación de puestos.....	35
3.2.3.- El inventario de recursos humanos y su utilidad.....	41
3.2.4.- Comparación del inventario de recursos humanos con las necesidades de personal presentes y futuras.....	44
3.2.5.- Análisis del mercado de trabajo.....	45
3.2.6.- Planeación del personal externo y su capacitación.....	46
3.2.7.- Control del proceso.....	47

CAPITULO IV

METODOLOGÍA

4.1.- Marco referencial.....	49
4.2.- Objetivos.....	53
4.3.- Necesidades de información.....	54
4.4.- Hipótesis.....	56
4.5.- Fuentes y método de recopilación de la información.....	57
4.6.- Descripción de la entrevista y comentarios.....	58

RECOMENDACIONES.....	74
----------------------	----

PROPUESTA.....	79
----------------	----

CONCLUSIONES.....	90
-------------------	----

BIBLIOGRAFÍA.....	94
-------------------	----

INTRODUCCION

En la actualidad existen grandes problemas económicos en el país, debido a diversas circunstancias, cuyas consecuencias afectan a todos, por lo que es necesario el crecimiento económico con el apoyo de las empresas, incrementando su rentabilidad y productividad, coordinando todos los recursos que la integran pero sobre todo con el esfuerzo de los Recursos Humanos; ya que son esenciales para lograrlo.

Las empresas juegan un papel muy importante en la economía del país o de cualquier ciudad, independientemente de su tamaño o giro, ya que producen productos bienes y servicios destinados al consumo final y satisfacción de necesidades de la sociedad, a la vez ofrece una gran cantidad de fuentes de trabajo, aumentando el crecimiento económico y comercial dentro y fuera del país.

Para que una empresa logre ser productiva y rentable, requiere de un gran esfuerzo de los recursos humanos para optimizar el uso de los recursos materiales y rentabilidad de los financieros; debiéndose colocar a la persona adecuada con las características y requisitos de cada puesto que integran a la empresa. Por ello la gran importancia de contar con el personal adecuado en los puestos; por lo que se desarrollo la presente investigación que es " El Inventario de Recursos Humanos como una herramienta de la Planeación de Recursos Humanos de la empresa comercial de Uruapan, Mich. "

La investigación se desarrolla en una empresa dedicada a la compra venta de pinturas automotrices, de interiores y exteriores de casas, además de otros accesorios para pintar; se aplico en el departamento de Recursos Humanos, esta integrada de dos partes: Una es teórica donde se da un esquema general de la información que se requiere para el desarrollo de la investigación y la otra es preactica cuyo propósito fundamental fue: Identificar las deficiencias en la administración de personal que podrán ser subsanadas mediante el uso de un inventario de Recursos Humanos en la empresa, no se conocera con exactitud la cantidad y calidad del personal que la integra, por lo que no se podrán tomar decisiones rápidas para integración de personal a la empresa (reclutamiento, selección , contratación e inducción).

CAPITULO I. Se describe en forma general lo que es la administración, el proceso administrativo sus etapas con los principios y elementos de cada una, se habla de la empresa su importancia y clasificaciones dentro de la economía.

CAPITULO II. Se enfoca específicamente al Departamento de Recursos Humanos, para conocer su concepto e importancia, así como las funciones que lo integran para dar un panorama general de su funcionamiento lo que nos apoyará en el desarrollo de la investigación, además de conocer la importancia que la empresa le da al Departamento.

CAPITULO III. Se habla básicamente de la Planeación de Recursos Humanos, se describe el proceso y se integra el Inventario de Recursos Humanos además se habla de la importancia y necesidades de tenerlo en la empresa como una herramienta para la Planeación o colocación del personal en puestos vacantes o nuevos dentro de ella.

CAPITULO IV. Aquí se describen los objetivos, hipótesis, las fuentes y métodos de recopilación de la información, así como la elaboración de la entrevista a la persona encargada del Departamento de Recursos Humanos; al recopilar la información, se analiza y detalla para poder realizar las conclusiones y así dar una propuesta enfocada a las fallas y problemas que la empresa tiene en ese momento.

Se concluyo que la empresa no cuenta con el Inventario de Recursos humanos, él cual le permitirá contar con la información suficiente para tomar decisiones para la resolución de problemas como los que a continuación se mencionarán : tiene una gran rotación de personal, las personas estan desmotivadas en el desarrollo del trabajo y no se le da la importancia que debe tener el Departamento de Recursos Humanos, así como la falta de personal capacitado para desarrollar las funciones del Departamento.

En base a lo anterior se realiza la propuesta de elaborar un formato para el desarrollo del Inventario de Recursos Humanos en la empresa, será un apoyo para la Planeación de los Recursos Humanos, además le proporcionará información rápida y

veraz con relación al personal que tiene en ese momento en la empresa, con que características y requisitos para desempeñar determinados puestos que la integran, personas que laboran en la empresa lo cual podrá mejorar el trabajo directo con el personal y el inventario de Recursos Humanos le permitirá a la empresa tomar decisiones para la promoción y ascenso de personal, lo que dará origen a su motivación para el desempeño de las tareas asignadas en el puesto.

CAPITULO I

GENERALIDADES DE LA ADMINISTRACIÓN Y LA EMPRESA

Se mencionaran algunos aspectos esenciales que integran a la Administración, siendo una de las funciones que giran en el entorno de las organizaciones y de nuestra vida diaria. La sociedad para lograr un desarrollo económico-social requiere de la creación de organismos llamados empresas, en donde se aplique el proceso administrativo.

La administración tiene como utilidad básicamente *organizar y coordinar* todos los elementos que integran a una empresa con el objeto de crear una estructura estable y fuerte dentro de la sociedad, para fortalecer al país, con ello se demostrara la importancia y grandes beneficios con los que cuenta la administración en todo lo que se aplique.

1.1. CONCEPTO.

" La administración es una ciencia, una técnica y un arte, que mediante un proceso administrativo y coordinando los elementos humanos, materiales y técnicos, se trata de obtener objetivos predeterminados, con el máximo de rendimientos y el mínimo de recursos y esfuerzos " . (Méndez, 1990: 37)

" Una de las actividades humanas más importantes es la administración, debido a que todos los administradores, de cualquier nivel y toda clase de empresa, tiene la tarea básica de crear y mantener un medio ambiente laboral, en el cual los individuos

trabajando en grupo puedan realizar misiones y objetivos específicos ". (Koontz, Et. al.,1990: 3)

La administración es una herramienta por medio de la cual se desarrollan metas en coordinación con los recursos humanos, materiales y técnicos que integran a la empresa, para alcanzar los objetivos deseados.

1.2. IMPORTANCIA

Es necesario contar con una administración adecuada, es la clave para fijar objetivos, desarrollar planes, programas, coordinar al personal y tomar decisiones para alcanzar el éxito esperado. Es importante que el administrador origine un medio ambiente agradable para que los recursos humanos se integren logrando una aptitud favorable hacia el trabajo.

El éxito depende en gran parte de las habilidades, conocimientos y experiencia del administrador ya que será quien dirija y coordine todos y cada uno de los elementos que integran a la empresa, logrando eficiencia y productividad en cada persona, considerando que son importantes y esenciales, obteniendo así resultados satisfactorios.

(Koontz, Et. al.,1990:4-6;Méndez,1990:39-40;Reyes,1990:28-29)

1.3. PROCESO ADMINISTRATIVO

El proceso administrativo es la esencia de la administración, el cual se divide en dos fases y a la vez en etapas, las cuales se mencionarán a continuación. Existen varios autores que lo dividen en diversas etapas según su criterio y análisis.

PARTE TEÓRICA

PREVISIÓN

Analizar lo que se pretende lograr contestando la pregunta ¿Que puede hacerse?; pronosticando los cursos de acción que la empresa desarrollará en un futuro, siendo la base de la planeación.

PRINCIPIOS

- * Previsibilidad: Evento basado en experiencias anteriores, para obtener éxito.
- * Objetividad: Son hechos reales, basados en la calidad de la información.
- * Medición: Que sean medibles cuantitativa y cualitativamente.

ELEMENTOS

- * Objetivos: Orientan la acción por medio de metas que señalan el camino a seguir.
- * Investigaciones: Conocer los recursos que integran la empresa con el fin de analizar el objetivo fijado.
- * Alternativas: Cursos de acción aplicables en base a los recursos con que se cuentan.

(Reyes,1990:102- 108;Mendez,1990:106 -120)

PLANEACIÓN

Consiste en fijar las metas y objetivos que se desarrollan a futuro, determinando las actividades, su secuencia, los métodos, técnicas y cantidades que se requieren en el tiempo establecido para el logro de los objetivos.

PRINCIPIOS

- * Precisión: Definir estrictamente lo que se quiere hacer.
- * Flexibilidad: Hace modificaciones sin desviar los planes.
- * Unidad: Los planes deben integrarse en uno solo.

ELEMENTOS

- * Políticas: Son para orientar la acción de las personas.
- * Procedimientos: Es la secuencia cronológica y correcta de las funciones.
- * Programas: Fijar el tiempo necesario para cada actividad.
- * Presupuestos: Cuantificar los elementos que integran el programa.
- * Pronósticos: Determinar a futuro la producción o ventas de un periodo.

(Koontz, Et.al., 1990:85-98; Méndez, 1990:123-127; Reyes, 1990:165-176; Terry Et.al 1994:194)

ORGANIZACIÓN

Se estructuran todas las actividades y funciones que se requieren para el logro de los objetivos, definiendo como y quien las debe hacer, así como la autoridad y

responsabilidad de cada persona; en esta etapa se concluye la parte teórica del proceso administrativo.

PRINCIPIOS

* Especialización: Dividir las tareas de una función para lograr precisión, destreza y perfección.

* Unidad de mando: Tener un solo jefe para lograr la coordinación y cumplir los objetivos.

* Equilibrio de Autoridad y Responsabilidad: Precisar el grado de responsabilidad al otorgar la autoridad.

* Equilibrio de Dirección y Control: Tener control al delegar autoridad con el fin de corregir errores, orientando al objetivo.

ELEMENTOS

* Jerarquías: El grado de autoridad de cada nivel jerárquico y su responsabilidad.

* Funciones: Dividir las tareas logrando el desarrollo óptimo.

* Obligaciones: El deber de realizar las unidades de trabajo.

(Méndez,1990:139- 142,Reyes,1990:211-214,Koontz Et. al.,1990:86,Terry Et. al.,1994:250)

PARTE PRACTICA

INTEGRACIÓN

Coordinar y obtener los recursos humanos, materiales y financieros requeridos en nuestra parte teórica para lograr su funcionamiento. En esta etapa situare el inventario

de recursos humanos, debido a la necesidad de colocar en el puesto adecuado al personal en base a la experiencia, conocimiento y habilidades con que cuenta.

PRINCIPIOS DE LA INTEGRACIÓN DE PERSONAS

- * Adecuación de hombres y funciones: Colocar en el puesto idóneo a los conocimientos y experiencia.
- * Provisión de elementos administrativos: Contar con el personal necesario para desarrollar las funciones eficientemente.
- * Importancia de la introducción adecuada: Hay que capacitar e instalar al personal de nuevo ingreso, para que se desarrolle correctamente en su puesto.

PRINCIPIOS DE LA INTEGRACIÓN DE COSAS

- * Del carácter administrativo de esta integración: la empresa debe coordinar, los elementos técnicos con los humanos que la integran.
- * Abastecimiento oportuno: Determinar la cantidad y el tiempo propicio de materiales para la producción.
- * Instalación y mantenimiento: Planear la instalación y mantenimiento de los elementos materiales para evitar altos costos.
- * Delegación y control: Al otorgar una delegación en determinado puesto, debe establecer la responsabilidad asignando sistemas de control, para conocer su desarrollo.

ELEMENTOS

- * Recursos humanos: Es el abastecimiento de personas, para dirigir a la empresa, para el cumplimiento de sus objetivos.

* Recursos materiales: Influyen notablemente en el rendimiento de la empresa, se obtiene a través de accionistas, créditos o deudas.

* Recursos técnicos: Se deben analizar los planes de la empresa para conocer el tipo de tecnología que se utilizara.

(Reyes,1990:255-261;Villanueva,1985:105-122)

DIRECCIÓN

El administrador comunica como se deben realizar las actividades, coordinando al personal y vigilando que se cumplan los objetivos.

PRINCIPIOS

* *Coordinación de intereses:* Lograr que todos pretendan un interés común, obteniendo así los fines particulares.

* *Impersonalidad del mando:* La autoridad debe verse como una necesidad, para que se obedezcan mejor las ordenes.

* *Via jerárquica:* Debe respetarse el nivel jerárquico para evitar la duplicación del mando.

* *Resolución de los conflictos:* Dar solución rápida al conflicto, para evitar uno mayor, disgustando lo menos posible a los involucrados.

* *Aprovechamiento del conflicto:* Forzando ambas partes a encontrar una solución apropiada para todos, logrando la coordinación.

ELEMENTOS

* Comunicación: Es el proceso a través del cual se trasmite un conocimiento, logra una aplicación clara y sencilla de la dirección.

* Toma de decisiones: Es la parte vital de la dirección, se debe elegir la más adecuada y suficientes para lograr los objetivos.

* Delegación: Revisar que las actividades se desarrollen como fueron ordenadas.

(Mendez,1990:186-187;Reyes1990:305-311Villanueva,1985:134,KoontzEt.al,1990:409-410)

CONTROL

Es la medición de los resultados obtenidos con los esperados con el propósito de corregir errores que se hayan cometido, se puede realizar la comparación después de cada periodo prefijado al conocer los resultados para saber si se cumplieron los objetivos. El control es una función esencial de todos los niveles.

PRINCIPIOS

* Carácter administrativo del control: Es necesario distinguir las operaciones del control de la función, las operaciones auxilian a la línea en sus funciones, es necesario utilizar los medios del control.

* Los estándares: Deben asignarse estándares afinados y perfeccionados para lograr un mejor control.

* Carácter medial del control: Si el trabajo que se realiza lo justifica se debe utilizar, ante los resultados que se desean.

* Excepción: Se aplica si se tienen desviaciones para lograr el cumplimiento de los objetivos.

ELEMENTOS

* Fijación de los estándares: Son los puntos específicos de un plan en los que se realizan mediciones, para conocer su funcionamiento sin checar paso a paso su desarrollo.

* Medición del desempeño: Es comprobar con exactitud las actividades que desarrollen los trabajadores, para evitar desviaciones.

* Comparación del desempeño con el estándar: Es determinar las desviaciones en base a que tan adecuados o inadecuados sean los resultados, determinando las áreas que se corregirán.

* Corrección de las desviaciones: Asegurar que las operaciones se ajusten para lograr los objetivos, pueden haber cambios, se debe identificar en donde se darán.

En esta etapa concluye el proceso administrativo, se reinicia al término de un periodo, por cambios en la organización, por crecimiento de la empresa, entre otros; se debe analizar el ciclo anterior con el fin de no cometer los mismos errores, mejorando el siguiente proceso.

(Reyes.1990:355-359;Terry Et. al.,1994:518-523;Koontz Et. al.,1990:507-510)

1.4. CONCEPTO DE EMPRESA

Es un organismo social que se integra con elementos humanos, materiales y técnicos los cuales se coordinan para la elaboración de productos, bienes o servicios que satisfagan las necesidades de la sociedad.

(Méndez,1990:236-237;Méndez,1991:6-7;Reyes,1990:71-72)

1.5. ELEMENTOS QUE LA INTEGRAN

Existen tres elementos para lograr el funcionamiento de una empresa, humanos materiales y técnicos, son indispensables y depende uno de otro para su funcionamiento.

HUMANO

Es un elemento necesario en cualquier empresa ya que dirige, coordina y organiza totalmente las actividades, funciones y procesos que se desarrollan en ella. Este elemento hace que la empresa cobre vida, debe cumplir con las características del puesto para lograr un resultado óptimo.

MATERIAL

Son los edificios he instalaciones donde el elemento humano desarrolla su trabajo; también entran las materias primas que son transformadas en productos y el dinero a través del cual se logra integrar el capital para adquirir lo anterior.

TECNICO

Para su selección es indispensable allegarse de información para seleccionar los métodos, procesos y procedimientos adecuados a las necesidades; con ello se logrará la

coordinación del elemento humano y material, determinando las actividades y cantidades requeridas para su desarrollo.

Estos son los elementos a través de los cuales la empresa realiza sus actividades diarias, coordinando e integrando para el logro de los objetivos fijados, de lo contrario no se dará el origen de la misma.

(Méndez,1990:249-251;Villanueva,1985:105.122;Reyes,1990:72-73)

1.6. CLASIFICACIONES

La empresa es la base de la economía, se integra de diferentes ramas productivas. Se clasifican para un análisis más claro y profundo de las características que identifican a cada una de ellas.

POR SU TAMAÑO

La clasificación es de la NAFIN (Nacional Financiera) del municipio de Uruapan, Michoacán. Fuente NAFIN programa 1998.

CUADRO No 1

TAMAÑO	VENTAS ANUALES	No DE PERSONAS
MICRO	2 000.00	HASTA 15
PEQUEÑA	20 000.00	" 100
MEDIANA	42 000.00	" 250
GRANDE	42 000.00	" 250

POR SU ORIGEN

Es la forma como se integra la empresa, la procedencia, origen y nacionalidad de las personas que la integran son

* Nacionales : El capital lo aportan residentes del país.

* Extranjeras : La empresa funciona dentro del país, la aportación del capital es de personas extranjeras.

* Mixtas : La aportación del capital es de extranjeros y nacionales, es una combinación de los anteriores.

(Méndez,1991:276-277)

POR LA APORTACIÓN DEL CAPITAL

Estas empresas se determinan de acuerdo al tipo de capital que se aporte para su funcionamiento, los cuales son:

* Privadas : La aportación del capital es de particulares, su finalidad es lucrativa.

* Publicas : Son empresas del Gobierno, su finalidad es satisfacer las necesidades de la sociedad sin ser lucrativa.

* Mixtas : Se integran de capital público y privado, puede ser variable uno de otro, no hay limite.

(Méndez,1991:277-279)

La empresa en la cual se realiza la presente investigación se encuentra ubicada dentro de la clasificación que maneja nacional financiera, como una empresa pequeña, ya que cuenta con 85 empleados y una empresa mediana por las ventas anuales que tiene; además de ser una empresa de Sociedad Anónima de Capital Variable por lo cual esta integrada también en la clasificación que determina Silvestre y Méndez que es por la aportación del capital, en el caso de la empresa es privado.

CAPITULO II

ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Los recursos humanos son la base del funcionamiento y dirección de la empresa; ya que le inyecta vida al aplicar los diversos procesos, programas y procedimientos que son la clave de su desarrollo.

2.1. CONCEPTO

El objetivo básico de la administración de recursos humanos es dirigir coordinar y controlar el desarrollo laboral del elemento humano que integra la empresa; para lograr su eficiencia y productividad, así como su desarrollo dentro de la misma.

(Arias.1990:23;Reyes.1990:21)

2.2. IMPORTANCIA

Los recursos humanos son de gran importancia, para la empresa por lo que se debe prestar primordial atención ya que son esenciales para lograr la eficiencia y coordinación de todos los factores que la integran.

Es importante el desarrollo físico y mental de cada uno de los recursos humanos, incluyendo su creatividad y capacidad para lograr el desarrollo de la empresa; por lo que

es importante asignarles el puesto adecuado en base al perfil requerido, para lograr un óptimo desarrollo en sus actividades, creando un ambiente laboral, para todos favorable.

(Arias,1990:24-25;Reyes,1990:23-26;Werther Et. al.,1993:9)

2.3. FUNCIONES DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.

Para lograr una integración óptima entre el personal y la empresa, la Administración de Recursos Humanos, debe considerar los aspectos humanos; es importante coordinarlos, además tomar en cuenta el estado animico pues depende en gran parte de él, el éxito o fracaso de las funciones encomendadas; por lo cual requiere de varios elementos para el desarrollo de los recursos humanos.

La Administración de Recursos Humanos tiene la responsabilidad de colocar y coordinar lo más idóneo posible al personal en los puestos que integran a la empresa, por lo anterior es indispensable aplicar la planeación de recursos humanos ya que será de gran apoyo, determinando y especificando cuanto personal con que características y en que momento se ocupará, en base al crecimiento o necesidades de la empresa.

A continuación se mencionaran algunas de las funciones que desarrolla la Administración de Recursos Humanos.

2.3.1. RECLUTAMIENTO

Es allegar personas, posibles candidatos a ocupar un puesto determinado, se origina en el momento en que se conocen las necesidades de personal o puestos vacantes de la empresa.

El reclutamiento es el inicio de un proceso interno de cada empresa, para obtener candidatos a un puestos por lo cual su objetivo es específico, es un elemento indispensable para el departamento, se auxilia de fuentes externas e internas de la empresa.

ALGUNAS FUENTES INTERNAS SON: la propia empresa a través de compañeros, parientes o amigos, honestos y responsables; el sindicato de la empresa con el personal de base y el Inventario de Recursos Humanos del personal para saber si la persona que se requiere esta dentro de la empresa.

ALGUNAS FUENTES EXTERNAS SON: agencias de empleo o bolsa de trabajo, medios publicitarios, radio, televisión y pirataje de personal calificado.

Con el apoyo de estas fuentes se logra el reclutamiento en cualquier empresa.

(Arias,1990:263,Gómez,1992:74- 80;Reyes,1990:84-86;Werther Et. al.,1993:91- 97)

2.3.2. SELECCIÓN

Es elegir un candidato o persona adecuada entre varios para ocupar un puesto, lo cual se logra a través de un proceso integrado por varias etapas, para lograr un óptimo resultado.

La selección debe realizarse con profesionalismo y ética ya que se decide que candidato ocupara el puesto, para ello se auxilia de un proceso, su desarrollo es costoso esta integrado por varios pasos, que se mencionaran brevemente:

* *Solicitud de Empleo:* Contiene los datos generales de la persona, de familiares, trabajos anteriores y estudios, entre otros. Este documento le da una idea general a la empresa de la persona, para saber si se acepta o descarta.

* *Entrevista:* Se conoce un poco más al candidato, se pretende darle confianza al candidato para complementar sus datos.

* *Pruebas:* La aplicación de exámenes de diferentes tipos para evaluar su capacidad, pueden ser de inteligencia, aptitud, actitud y examen médico, entre otras.

Es importante esta etapa por la información que se obtiene, la cual dará un panorama más amplio sobre los candidatos; de los cuales se elegirá el adecuado a nuestras necesidades, con ello se contará con personal dispuesto a laborar y con probabilidades de ser productivos.

(Arias,1990:264-274;Gómez,1992:82-100;Reyes,1990:86-92;Werther Et. al.,1993:107-123)

2.3.3. CONTRATACIÓN

Debe ser continua de la selección, ya que de ser un candidato pasa a ser un miembro más de la empresa, ocupando el puesto por el cual se requirió.

La contratación se puede dar verbal o por escrito firmado un documento que especifique el tiempo, lugar y actividades que se desarrollarán y el salario y prestaciones que recibirá por su trabajo, las cuales dependerán de la empresa.

LA LEY FEDERAL DE TRABAJO DETERMINA DOS FORMAS DE CONTRATACIÓN:

* Contratación individual: " Es aquello por virtud del cual, una persona se obliga a prestar a otra un trabajo subordinado, mediante el pago de un salario ".El patrón podrá ser persona física (una persona) o moral (una sociedad) " Art. 10 de la Ley Federal del Trabajo.

* Contratación colectiva: " Es el convenio celebrado entre uno o varios patrones o sindicatos, con el objeto de establecer las condiciones según las cuales debe prestar el trabajador en una o varias empresas o establecimientos " Art. 386 de la Ley Federal del Trabajo. Su proposito de determinar las condiciones laborales dentro de la empresa, a medida que aumentan las complicaciones en el trabajo crecen los beneficios superando los de la Ley en ocasiones.

El departamento de Recursos Humanos tendrá que elegir cual es la forma adecuada a las necesidades de la empresa, por ello la importancia y utilidad.

(Arias,1990:304-308;Gómez,1992:100-101;Reyes,1990:92,Werther Et. al.,1993:124)

2.3.4. INDUCCIÓN

Orientar al trabajador dentro de la empresa para que se adapte lo más pronto posible al puesto y con las personas que va ha laborar.

Con frecuencia las empresas omiten esta etapa y como consecuencia en el trabajo se disminuye la eficiencia y productividad, debido a la incertidumbre que origina un lugar desconocido, sobre todo el miedo a preguntar o no saber a quien consultar alguna duda o problema, por lo cual es muy importante desarrollar esta etapa.

La inducción aplicada correctamente origina grandes beneficios, tanto a la empresa como al trabajador. Existen infinidad de procesos, pasos o programas para darla a conocer, dependerá de la empresa la forma como se desarrolle; en general se recomienda presentar al trabajador con su jefe inmediato y personas con que tendrá trato directo, el puesto que ocupará y las funciones que realizará, compañeros de trabajo, áreas y lugares que integran la empresa, con el propósito de que se sienta bienvenido y seguro de si mismo. Como se menciono anteriormente es de gran utilidad el desarrollo de esta etapa, es conveniente realizar cambios en un periodo pertinente con el propósito de que sea mejor, sencilla y efectiva.

(Arias.1990:291-303;Gómez,1992:102-104;Reyes.1990:92-94;WertherEt. al.1993:132-143)

2.3.5. ADMINISTRACIÓN DE SUELDOS Y SALARIOS

Determina la remuneración que corresponde a cada trabajador tomando en cuenta las funciones que desempeña en el puesto y su capacidad productiva, con la finalidad de cubrir sus necesidades.

La Administración de Sueldos y Salarios es la parte integral de la Administración de Personal; su finalidad es remunerar adecuadamente al trabajador, para ello tiene que

analizar varios aspectos, de lo contrario existiría rotación de personal, improductividad, un ambiente laboral tenso e inasistencias, en general un desequilibrio en la empresa. Algunos de los aspectos que analiza la Administración de Sueldos y Salarios son:

* El puesto : Determinar y especificar las funciones que se desarrollarán según el tipo y nivel jerárquico en que se encuentre; a mayor nivel, mayor responsabilidad y trabajo.

* Desarrollo laboral : Si su trabajo es bueno e incrementa la productividad, el trabajador logrará ser eficiente.

* Mercado de trabajo : Conocer los salarios de la zona o entidad en que esta situada la empresa, para no estar por abajo ni muy arriba de las demás empresas.

Al analizar esta información se decidirá cual será el salario apropiado para los trabajadores considerando que de él dependerá en parte las relaciones del trabajador y la empresa.

Las empresas deben comprobar el pago de los sueldos y salarios por medio de un documento llamado nomina donde se especifique el sueldo, horas extras, inasistencias, retardos, así como las deducciones de IMSS, ISPT e INFONAVIT.

La Administración de Sueldo y Salarios es un apoyo para el desarrollo laboral del personal y una función más de la Administración de Personal.

(Arias,1990:194,195;Reyes,1990:25-30;Werther Et. al.,1993:212-225)

2.3.6. INCENTIVOS

Es la forma a través de la cual el Departamento de Recursos Humanos motiva a los trabajadores a ser más productivos y eficientes, aumentando la remuneración de su salario y prestaciones, entre otras.

La importancia del incentivo radica en los beneficios que otorga al trabajador y a la empresa, por lo cual hay que buscar la forma más adecuada a las necesidades de la empresa para su aplicación.

Existen infinidad de incentivos aplicables a todo el personal, solo hay que analizar cuales son adecuados considerando los beneficios y desventajas que originaría su aplicación; primeramente se tiene que determinar el tipo de personal al que se aplicarán los incentivos para delinear como, en que forma y cuando se otorgarán.

Tiene que dar más de sí el trabajador para obtenerlo, por ejemplo incrementar la producción, trabajando con eficiencia y calidad, entre otras; todo dependerá del nivel en que se encuentre y el puesto que ocupe para determinar a través de que lo logrará.

Estos incentivos se aplican de diversas formas ya que pueden ser, una remuneración extra, promocionando un ascenso, otorgando bonos, reconocimiento moral o personal, entre otros. Se recomienda que si la empresa no cuenta con una solvencia económica para otorgar incentivos en dinero; por lo menos debe considerar los morales o de reconocimiento personal ya que además de hacerle sentir que se le reconoce su trabajo logrará un óptimo ambiente laboral y un gran beneficio para todos en la empresa.

(Reyes.1990:149-155;Werther Et. al.,1993:234-243)

2.3.7. PRESTACIONES

Son todas las remuneraciones que otorga la empresa al trabajador; adicionalmente al sueldo por su trabajo, se pacta según la Ley; se basa en políticas determinadas por el Departamento de Recursos Humanos con apoyo de la empresa.

Algunas de las veces las prestaciones no cumplen con su objetivo, debido que al determinarlas no se considera la participación directa del trabajador, creando inconformidad entre los trabajadores y preferencia por otras cosas que son más indispensables para ellos, además pueden ser inadecuadas para algunos, por su edad o condición física, entre otros aspectos.

Las prestaciones son otorgadas por el hecho de pertenecer a la empresa y en su mayor parte son pagadas por el patrón. Las prestaciones que determina la Ley Federal del Trabajo son: el IMSS, INFONAVIT, AFORE, ISSSTE; estas son a las que tiene derecho cualquier trabajador sea o no sindicalizado y que reciba un salario mínimo o un poco más del mínimo. Existen empresas que ofrecen prestaciones superiores a las de Ley las cuales pueden ser bonos de despensa o ropa, atención médica particular, descansos adicionales a los que marca la Ley, actividades deportivas y prestamos, entre otras; dichas prestaciones dependerán de la solvencia económica de la empresa. Con seguridad el trabajador laborará contento, con eficiencia sintiendo un ambiente laboral agradable, por lo que no se debe olvidar, elaborar buenas prestaciones para los trabajadores.

(Arias,1990:373- 384;Reyes,1990:177- 190;Werther Et. al.,1993:256-267)

2.3.8. SEGURIDAD E HIGIENE

Son dos elementos ligados entre sí, ya que la higiene es la forma de lograr una buena salud, previniendo en lo posible algunas enfermedades profesional originadas por el trabajo y la seguridad es la previsión de accidentes laborales en la empresa.

Es un elemento de gran importancia y problemática en la empresas debido a la falta de preparación que en ocasiones el personal encargado tiene, además el empresario tiene una responsabilidad moral con los trabajadores ya que tiene que estar pendiente de las enfermedades profesionales y prevenir accidentes innecesarios, considerando todos aquellos factores que pudieran provocarlos.

La falta de una adecuada seguridad e higiene puede traer graves consecuencias como enfermedades profesionales por tratar con productos químicos sin un adecuado equipo de seguridad y con el tiempo afectará la salud del trabajador; también problemas de tipo físico por la falta de iluminación, temperaturas extremas y ruido, entre otros; por la fuerza de trabajo, pues debido al esfuerzo físico ocasionando desgarres musculares y hernias, entre otros; o de tipo psicológico como alteraciones nerviosas y desequilibrios de personalidad, entre otros.

Se debe delinear un reglamento donde se considere: la iluminación de las áreas de trabajo, equipo adecuado para el desarrollo del trabajo, ventilación necesaria, limpieza, retiro de basura, desechos de cualquier tipo y servicio médico en la empresa si es indispensable, entre otras.

De lo contrario la falta de atención a este elemento traería como consecuencia; grandes riesgos económicos, desembolsos fuertes por accidentes o enfermedades profesionales por negligencia laboral, pérdidas económicas, improductividad, ineficiencia y falta de personal, además de incrementar gastos ocasiona pérdidas a la empresa.

El empresario esta obligado a ofrecer, condiciones de trabajo sanas y otorgar seguridad, la salvación de los trabajadores en parte, es la Secretaria del Trabajo y Previsión Social, ya que es la encargada de vigilar el comportamiento de estos deberes.

(Arias,1990:352-372;Reyes,1990:128-142)

2.3.9. MOTIVACION

Es la forma en que se impulsa la actitud del trabajador para desempeñar sus funciones y lograr sus objetivos.

Los Recursos Humanos son de gran importancia en toda organización por ser quien la guía; es por ello que no se debe considerar como cualquier cosa, si se tomará a la motivación como algo esencial en el desarrollo de la administración quizás se evitarían grandes problemas como el de incrementar la producción y lograr menos costos; si se logrará influir en el trabajo a través de la motivación, quedaría solucionado el problema, se respiraría un ambiente agradable y se lograría eficiencia en los trabajadores al mismo tiempo.

Claro que no solo se debe motivar al nivel de obreros, sino también los altos niveles jerárquicos; además de analizar las necesidades de los trabajadores, se otorga en base a las necesidades y situación de la empresa.

Existen *infinidad de maneras, formas y teorías* en las que se basan algunos administradores, incluso se realizan combinaciones y se logran muy buenos resultados claro que eso dependerá del administrador y las necesidades de la empresa.

SE PUEDE MANEJAR LA MOTIVACIÓN POSITIVA O NEGATIVA:

* La *positiva*: Es la que a cambio de una reacción favorable hacia el trabajo se obtiene una recompensa.

* La *negativa*: Es lo contrario, se obtiene un castigo o sanción.

Además de haber varias teorías como la de Maslow que maneja cinco necesidades que deben satisfacerse una a una en orden consecutivo sin saltarse a la siguiente, son:

- 1) Fisiológicas.
- 2) Seguridad.
- 3) Afiliación.
- 4) Estimación.
- 5) Autorealización.

Las cuales se acomodan en forma de pirámide de la uno hasta la cinco que culmina en la punta de la pirámide.

La teoría de Douglas McGregor la maneja como " X " e " Y ", define varios aspectos esenciales de cada una:

LA TEORÍA " X " : Define al trabajador como una persona irresponsable que no le gusta trabajar, lo hace solo por el dinero y no quiere responsabilidades de ningún tipo, entre otras.

LA TEORÍA " Y " : Es lo contrario a la " X ", ya que al trabajador le encanta su trabajo lo realiza con gusto, es creativo y responsable, entre otras.

Por lo anterior, si la motivación se aplica correctamente, alienta al trabajador a ser más productivo para lograr sus objetivos, así como los de la empresa, todo dependerá de la forma y tipo de cosas que ofrezca el patrón al trabajador a cambio de su productividad y eficiencia en el trabajo.

(Arias,1990:60-77,Gómez,1992:115-127,Koontz Et. al.,1990:424 -440)

2.3.10. CAPACITACIÓN

Es enseñar, dar a conocer las diferentes actividades, funciones o pasos que desempeñará una persona al ocupar un puesto determinado en la empresa.

La capacitación es un elemento esencial para la Administración de Recursos Humanos, pues es una excelente inversión para la empresa, a cambio se obtienen grandes beneficios para el trabajador, como la promoción a nuevos puestos y la aplicación de nuevos sistemas en el proceso de producción, entre otros.

Además de otorgar nuevos conocimientos al trabajador podrá desarrollar sus aptitudes y actitudes en relación a su puesto o alguna función adicional, esa capacitación le queda de por vida y en el futuro quizás mejorará su nivel económico.

Al contar con personal capacitado se logrará una gran productividad y eficiencia, rindiendo más su trabajo. Para determinar la capacitación que se otorgará al trabajador, se analizará primeramente el tipo de puesto, características y funciones específicas para programar el orden y secuencia de las funciones o actividades que se le darán a conocer para obtener óptimos resultados.

Se tendrá que analizar la situación económica de la empresa para adaptar algún método adecuado a sus necesidades, aun considerando que se debe otorgar al personal de cualquier nivel jerárquico si es necesario.

Quizás muchas empresas ven la capacitación como un gasto que no es redituable, es incorrecto debido a que el resultado se observa en el desempeño del trabajador, pues se harán las cosas mejor, con eficiencia y un mínimo de errores, como consecuencia se venderá más calidad a las personas. Por lo general los empresarios no quieren invertir nada y si quieren excelentes resultados en cuanto al trabajo.

(Arias,1990:318-327;Gómez,1992:54-63;Reyes,1990:103-113;WertherEt. al.,1993:148-162)

CAPITULO III

PLANEACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Es elemental para cualquier empresa pequeña, mediana o grande, desarrollar un proceso para analizar y determinar que personal se requiere en base a las necesidades de la empresa.

3.1. CONCEPTO

" El proceso mediante el cual una organización se asegura de que tiene el número y tipo correcto de personal, en los puestos correctos en el momento adecuado y que hacen aquellas cosas para las cuales ellos son utilizados económicamente ". BYARS Y RUE

" La planeación de personal tiene un papel muy importante en el éxito de la organización. Con una planeación eficiente del personal, se eliminan el exceso de contratación y capacitación al mismo tiempo, la organización se asegura de tener empleados idóneos, disponibles cuando se necesite ". J. RODRIGUEZ VALENCIA

En conclusión la planeación de recursos humanos es prever el personal que se requiere en el momento actual o en un periodo determinado de tiempo, con las características que el puesto requiera.

(Gómez,1992:33 -35;Werther Et. al.,1993:46- 47)

3.2. PROCESO DE PLANEACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Al desarrollar un adecuado proceso, se tendrán grandes beneficios y satisfacciones tanto para la empresa como para el personal, ya que a la empresa le conviene contar con el personal que reúna las características adecuadas al puesto que ocupa; al igual que al personal, así desarrollará sus habilidades y conocimientos siendo productivo y eficiente. Se debe prestar primordial atención a la planeación que tiene la empresa; además es indispensable conocer las necesidades de personal actuales y futuras para lograr los objetivos que se esperan alcanzar.

3.2.1. PLANES DE EXPANSIÓN Y DESARROLLO DE LA EMPRESA

Es elemental que la empresa desarrolle planes, considerando el medio ambiente que la rodea ya que es importante saber que puede afectar directa o indirectamente en ella.

ALGUNOS ASPECTOS SON:

* El poder adquisitivo de la población: En la actualidad existe una fuerte crisis económica que afecta gravemente a la población y a la empresa; debido al poder adquisitivo tan bajo con que cuenta la mayoría de las personas, reflejándose en la demanda de los productos y servicios. Es importante identificar en qué tipo de productos y de qué ramo industrial o comercial pertenecen, para ubicar a la empresa y tomar las decisiones adecuadas al problema si es que lo hay.

* En lo social: Es necesario conocer los planes educativos que se aplican en el grado medio superior con el fin de identificar las características y conocimientos con que los egresados salen preparados a ocupar un puesto determinado.

* Tecnológicos: Su análisis es requerido pues al identificar el tipo de tecnología con que cuenta la empresa o pretende adquirir, se podrán definir las características en cuanto a conocimientos y habilidades que debe tener el personal.

Tomando en cuenta lo anterior las empresas desarrollan planes a futuro o corto plazo, por su crecimiento o disminución en cuanto al cierre de algunas sucursales o líneas de productos si cuenta con varios, por diversas causas entre las cuales pueden ser, altos costos o por no funcionar como se había previsto.

En base a los planes que la empresa haya desarrollado se determinará la cantidad de personal con las características y requisitos previamente definidos para los puestos que se ocuparán en un periodo determinado; de lo contrario no contará con los recursos humanos necesarios.

Se deberán considerar los costos que nos originan dichos planes pues al saber con cuánto contamos, así mismo podremos ofrecer al personal sueldos mejores y prestaciones para lograr un nivel de vida favorable.

La empresa deberá definir por áreas los planes que se pretenden lograr en el tiempo señalado así como el número de personas que se requieren, para poder cumplir los objetivos, aun más cuando se note una escasez de personal pues de lo contrario no se lograrán. (Gómez, 1992:35-37, Werther Et. al., 1993:47-52)

3.2.2. ANÁLISIS Y VALUACIÓN DE PUESTOS

Es el proceso que muestra los requisitos que debe cumplir una persona al ocupar un puesto determinado. La valuación refleja el nivel jerárquico que ocupa el puesto en la empresa y si se encuentra justamente remunerado en base al trabajo que se desempeña.

La relación que se tiene con la planeación es que, el análisis nos describe las funciones que se deben desarrollar en el puesto y la valuación nos da una idea de cuanto se le debe remunerar a la persona por desarrollar dichas funciones; en base a esto se determina cuales son las características o requisitos que debe tener la persona que ocupara el puesto; ya que al hacer la planeación se sabrá cuanto personal y con que características se deberá contratar o capacitar y en que tiempo se necesitara.

ANÁLISIS DE PUESTOS

CONCEPTO

" El análisis de puestos consiste en la obtención, evaluación y organización de la información sobre los puestos de una organización ". WILLIAM R. WERTHER, JR. / KEITH DAVIS

" Es un fundamento esencial en todo proceso dirigido hacia la efectividad en el trabajo, es un prerequisite para la evaluación de puestos y para un sistema de salud y seguridad en el trabajo ". SHAUN TYSON ALFRED VORK

En conclusión el análisis de puestos es conocer e identificar cada una de las funciones que se desarrollarán, así como las características que deberá reunir la persona que lo ocupara.

SE DESARROLLA UN PEQUEÑO PROCESO. A CONTINUACIÓN SE MENCIONARÁN LOS PASOS QUE LO INTEGRAN:

1.- Descripción e identificación del puesto: Básicamente consiste en localizar su ubicación, el nivel jerárquico en donde se encuentra, se puede identificar fácilmente en las empresas pequeñas y medianas, en cambio en las grandes es conveniente observar el organigrama actual si hay o el análisis de puestos anterior.

2.- Se realiza un cuestionario: Deberá contener en general la información adecuada y necesaria para el análisis del puesto; los temas que se consideran son:

- * Definir y ubicar el nombre y tipo de puesto en la organización.
- * Su objetivo dentro de la organización.
- * Las diferentes funciones directas e indirectas que desarrollará, así como el horario de trabajo.
- * Estándares que puedan medir si el trabajador es eficiente o no.
- * Delinear las responsabilidades que tomara en el puesto.
- * El ambiente laboral y físico en que deberá desarrollar sus funciones.
- * Nivel educativo y experiencia laboral que la persona deberá tener para ocupar el puesto.

* Condiciones sanitarias y de seguridad, identificar el grado de riesgo y peligro en el desarrollo de sus funciones, así como la posibilidad de contraer alguna enfermedad profesional en el puesto.

* Nivel de desempeño, como miden o identifican el desempeño laboral.

3.- Especificación del puesto: Se describe claramente que conocimientos, habilidades y experiencia se deberá tener para ocupar el puesto. Se elabora un formato integrado por varias columnas que a continuación se mencionara su contenido:

* Conocimientos: Debe contener los distintos tipos de conocimientos que requiere para desarrollar sus funciones.

* Habilidades: Es difícil definir las pero son convenientes pues describiría los distintos tipos de conducta para lograr un buen desempeño laboral; pueden ser intelectuales, manuales o sociales.

* Actitudes: Es complejo poderlas definir pues son de tipo psicológico; se maneja de tal forma que se pueda identificar que temores pueden provocar ciertas situaciones o medio ambiente que los rodea.

4.- Especificación de la persona: Consiste en conocer tres aspectos importantes de las personas; los atributos físicos, intelectuales y de personalidad. A continuación se mencionarán siete puntos esenciales del proceso:

* Físico: Aspectos que forman su persona, salud, edad y apariencia, entre otros.

* Dotes: Capacidad académica y conocimientos adquiridos, entre otros.

* Intelectual: Capacidad mental y habilidades específicas.

* **Aptitud especial:** Aptitudes mecánicas y manuales artísticas, entre otras.

* **Intereses:** En cuanto a su conducta o conocimientos, que fines u objetivos tienen.

* **Disposición:** Características de su personalidad, conformidad, ecuanimidad y agresividad, entre otras.

* **Circunstancias:** En su personalidad y domésticas, compromisos, circunstancias familiares y ocupaciones, entre otras.

Al aplicar el análisis de puestos, después de haberlo elaborado y realizar las correcciones pertinentes, se debe determinar quien o quienes lo aplicaran, el personal del departamento o personal especial del exterior, según las necesidades, costo y características de la empresa; la persona elegida debe conocer lo más posible cada uno de los puestos que integran a la empresa, para lograr buenos resultados.

VALUACIÓN DE PUESTOS

CONCEPTO

Se encarga de medir los resultados laborales en cuanto al desarrollo del trabajo que realiza el empleado, además de conocer que cantidad debe pagarse en base al trabajo realizado y al nivel jerárquico que ocupa el puesto.

Existen varios sistemas de valuación de puestos, así como métodos que se utilizan para lograr los resultados más óptimos y cercanos a lo real, los cuales son:

I.- **MÉTODO DE GRADUACIÓN PREVIA:** Establece puntos en los diversos niveles o tipo de trabajo que se desarrolla en la empresa, sus etapas son:

1.- Fijación previa de grados de trabajo: Se determinan varios niveles o grados en los cuales quedan incluidos todos los puestos de la empresa; el primero y el último deben contener los puestos inferiores y superiores según su categoría.

2.- Clasificación de los puestos dentro de los grados: Se realiza la comparación de los datos de la especificación del puesto con cada uno de los grados, para determinar cual será el puesto en cuestión.

II.- MÉTODO DE ALINEAMIENTO: Acomoda los puntos de una empresa, según el promedio de los mismos en orden, formados por un comité integrado por los puestos básicos, sus etapas son:

1.- Integración de un comité: Es necesario formarlo, aportar diferentes puntos de vista, reduciéndose algunos errores, intervienen también los trabajadores; el número apropiado de integrantes es de seis, deben ser de los diferentes niveles de la empresa para que haya un equilibrio.

2.- Fijación de puestos tipo: Se escoge por lo regular un pequeño número de puestos " tipo " para aplicar el proceso, nos ayudará a determinar cual es la relación entre los demás puestos, se seleccionan de alto nivel, del más bajo y los restantes que se encuentre en medio del salario de los anteriores, debe ser menos de un 20% de la cantidad de puestos de la empresa.

3.- Formación de series de orden: Se ordenan cada uno de los puestos tipo por la importancia asignada de los integrantes del comité, del cual el nivel más alto recibirá el más alto salario y el más bajo el mínimo salario.

4.- Combinación y promediación de las series: El encargado del comité pregunta a los integrantes cual es el orden de cada puesto-tipo, anotando en un formato a cada uno según el orden que se le asigno en su serie, después se determina el promedio.

5.- Ordenamiento de los puestos-tipo: Se anotan cada uno de los puestos-tipo en orden, en base al promedio obtenido, iniciando por el mayor; se anota en la última columna el salario asignado a cada puesto, marcando con un * los que superan el orden, pues deben ser ajustados.

6.- Repetición de las operaciones anteriores: Se recomienda realizar de nuevo el proceso después de algunos días, con otro comité para comprobar la valuación asignada al terminar el proceso.

7.- Arreglo de los salarios fuera de orden: Se ajustan aquellos salarios que no corresponden al origen asignado, negociando con el sindicato o con personas que analizan el problema.

8.- Clasificación de los demás puestos: Los puestos que faltaron se comparan con los valuados, determinando su lugar relativamente en la lista.

III.- Por último se puede realizar una combinación de graduación previa con el de alineación, con el fin de lograr una valuación más real y justa para cada puesto.

Primeramente se clasifican los puestos dentro de los grados fijados y los que queden dentro de cada clase o grado se aplica la alineación, se recomienda para empresas pequeñas.

Estos son los métodos para realizar la valuación de puestos, dependerá del criterio del administrador, de las características y necesidades que tenga la empresa para aplicar el más apropiado y obtener óptimos resultados.

(Gómez,1992:162-177;Werther Et. al.,1993:67-76;Shoun Et. al.,Trillas:91-105)

3.2.3. EL INVENTARIO DE RECURSOS HUMANOS Y SU UTILIDAD

El Inventario de Recursos Humanos es el recuento físico de todo el personal que integra a la empresa; definiendo sus características y atributos personales, como sus conocimientos, habilidades, experiencia y actitudes, entre otras.

Su objetivo básicamente es apoyar la Planeación de Recursos Humanos; ya que al determinar el personal que se requiere y con que características, se consulta el Inventario de Recursos Humanos para analizar si contamos con dicho personal o si se requiere de capacitar al personal para poder ocupar el puesto.

Realmente los Recursos Humanos determinan en gran parte el éxito de la empresa, al contar con personal calificado y colocado en el puesto adecuado su desempeño laboral será eficiente y la empresa productiva.

Para que las personas puedan desarrollarse adecuadamente necesitan un medio ambiente agradable, que tengan buenas oportunidades de ascenso y un buen trato por parte de la empresa, así tendrá más disponibilidad para cualquier cosa.

Muchas empresas cuentan con inventarios de materiales y productos terminados, entre otros; pero nunca realizan el de Recursos Humanos, siendo de gran importancia,

así se podrá contar con gran información para utilizarla en el momento adecuado sin hacer análisis a las carreras o al avelton para salir solo del problema.

La información que se puede obtener del Inventario de Recursos Humanos es identificar los años en promedio de los trabajadores; las jubilaciones que se darán en un periodo determinado; las personas que podrán ser ascendidas en poco tiempo y a que puestos; las habilidades que tienen, para desarrollar algunas tareas extras a su trabajo; se cuenta con un expediente bien elaborado y completo del personal, otorgando a su vez un mejor trato por parte de la empresa.

Se tiene que actualizar por lo menos cada dos años, para contar con la información adecuada y veraz, logrando mejores resultados, de lo contrario es probable que se desperdicien puestos vacantes para ser ocupados por personas que laboran actualmente en la empresa, pudiendo ser una promoción o ascenso para el personal.

LOS DATOS QUE DEBE CONTENER EL INVENTARIO DE RECURSOS HUMANOS SON:

- Número de personas por puesto y por departamento.
- Edades del personal.
- Actitudes de cada persona, hacia el trabajo y la organización.
- Nivel de eficiencia de cada persona.
- Objetivos personales de cada uno de los miembros de la organización.
- Nivel de conocimientos, habilidades y experiencia para el desarrollo de sus funciones y algunas otras.
- Sustitutos profesionales y potenciales para cada puesto dentro de la organización.

- Tiempo de capacitación y tiempos necesarios para los sustitutos potenciales internos y externos.

- Índices de rotación de personal por cada puesto y por departamento.

- Índice de ausentismo por persona, puesto y categoría.

- Promociones del personal, índice por persona, categoría y puesto en cada departamento.

Por lo general en algunas empresas se obtiene la misma información para los empleados y gerentes; es recomendable aplicar los siguientes puntos para los gerentes, ya que se requiere más información administrativa y de conocimientos.

SE AGREGAN LOS SIGUIENTES PUNTOS:

- Cantidad de empleados supervisados.

- Presupuesto total administrativo.

- Deberes de los subordinados.

- Tipos de empleados supervisados.

- Capacitación administrativa.

Se puede complementar el Inventario de Recursos Humanos anexando las tablas de remplazo en las cuales la empresa en un promedio de 3 o 5 años según el criterio del encargado del departamento y necesidades de la empresa; contiene los pronósticos de proyección para planear o predecir la cantidad de personal que saldrá de la empresa, que puede ser promovido, que se haya ido por enfermedad, retiro o muerte; además nos indica que cambios originan problemas en la empresa para estar prevenidos.

No debemos olvidar que las herramientas de la Planeación de Recursos Humanos serán aquellas que mediante su aplicación logren un mejoramiento de los Recursos Humanos y como consecuencia un aprovechamiento óptimo en beneficio de la empresa y del personal.

(Gómez, 1992:37-44; Werther Et. al., 1993:46-61)

3.2.4. COMPARACIÓN DEL INVENTARIO DE RECURSOS HUMANOS CON LAS NECESIDADES DE PERSONAL ACTUALES Y FUTURAS.

Al determinar la cantidad de personal que se requiere y con las características adecuadas a los puestos que se ocuparan, en base a los planes de desarrollo de la empresa se analizara el Inventario de Recursos Humanos, se sabrá que personas existentes en la empresa; con que capacidades y si es necesario capacitarlas o si es necesario contratar personal del exterior.

En ocasiones se opta por capacitar al personal que se tiene, en base a los puestos que serán ocupados, debido a que se requieren de otras habilidades, algunos conocimientos específicos o simplemente el manejo de equipo especializado.

Es probable que al conocer el análisis de puestos se observe que haya personas no aptas para el puesto que ocupa; sin embargo lo es para otro, es aquí donde el Inventario de Recursos Humanos auxilia para saber cual puede ocupar o si necesita de algún tipo de capacitación para desempeñarlo eficientemente.

Al no contar la empresa con el total de personal que requiere, debe recurrir a la Planeación de Recursos Humanos, a través del reclutamiento, selección, contratación, inducción y capacitación del nuevo personal para colocarlo en los puestos vacantes requeridos.

En algunos casos no es necesario contratar a nuevo personal, ya que con un poco de capacitación al personal actual se logra cubrir la totalidad de los puestos requeridos; claro que depende del tipo, nivel jerárquico y características del puesto que se requieran, además de ser una promoción de ascenso para algunas personas; si el puesto queda vacante se contratara a una nueva persona.

De esta forma se logrará cubrir las necesidades de personal y al mismo tiempo ubicarlo adecuadamente al puesto.

3.2.5. ANALISIS DEL MERCADO DE TRABAJO

El estudio del mercado de trabajo es una tarea básica para la Planeación de Recursos Humanos ya que muestra a grandes rasgos la oferta y la demanda de personal que existe en un momento determinado, dispuestas a ocupar un puesto en cualquier empresa; además de conocer su calidad y capacidad, da una idea de la remuneración que se otorga por su trabajo en la empresa.

Es la cantidad de personas que demandan un trabajo; el trabajador decide quien lo contrata y bajo que condiciones de lo contrario niega sus servicios a cualquier empresa.

La oferta de trabajo la hace el trabajador y la demanda los empresarios o quienes lo soliciten.

El objetivo del mercado de trabajo es colocar al trabajador en el puesto adecuado. Existen diversos salarios en la República Mexicana asignados por zonas; en las cuales el empresario se basa en ocasiones para asignar el salario a los trabajadores.

El trabajo que desarrollan las personas debe ser remunerado por un sueldo o salario, debido a su esfuerzo físico y mental que necesita para realizar sus actividades. En la actualidad las empresas contratan a las personas que reúnan más habilidades y experiencia en el puesto.

Existen temporadas en las que el mercado de trabajo llega a tener una oferta de trabajo abundante o inclusive haber escases; por tal razón es mejor estar preparados para no correr riesgos a última hora, considerando la alternativa de personal de los Estados de la República o del Extranjero.

El Departamento de Recursos Humanos tendrá que vigilar el mercado de trabajo para identificar las situaciones de oferta y demanda que afectan la fuerza de trabajo.

(Arias.1990:447-474;Werther Et. al.,1993:56-59)

3.2.6. PLANEACIÓN DEL PERSONAL EXTERNO Y SU CAPACITACIÓN

Al hacer la comparación del personal que se requiere en base al plan de desarrollo o expansión de la empresa, con el Inventario de Recursos Humanos, se determina claramente cuantas personas de la empresa actuales cubren algunos puestos y el total

que se requiere del exterior, para lo que se desarrolla el proceso de Planeación de Recursos Humanos donde se tiene que reclutar, seleccionar, contratar, dar inducción y capacitar al personal para ocupar los puestos requeridos por el Departamento de Recursos Humanos.

3.2.7. CONTROL DEL PROCESO

Todo proceso requiere de un control para obtener mejores resultados, más aún en el proceso de Planeación de Recursos Humanos, debido a la cantidad de información que se maneja la cual debe estar actualizada y completa para cubrir cualquier cambio que surja en el transcurso de los planes de expansión o desarrollo que se tenga en la empresa.

El Inventario de Recursos Humanos requiere de un buen control de la información sobre: los despidos, rotación de personal y jubilaciones, entre otros aspectos que surgen en la empresa, ya que se pueden originar y no ser modificados el Inventario de Recursos Humanos esto originaría problemas, ya que se estaría manejando información incorrecta y ambigua, es por ello la importancia de tener un buen control de la información que se captura y borra del Inventario de Recursos Humanos; esto nos proporcionará veracidad y confiabilidad en su contenido, se tomarán así decisiones con información adecuada y bases sólidas de lo que tiene la empresa en relación al personal.

La computadora es una herramienta esencial para lograr un buen control tanto en la Planeación de Recursos Humanos como en el Inventario de Recursos Humanos, por la

cantidad de información que se maneja y por la rapidez con la que se necesita dicha información.

INVENTARIO DE RECURSOS HUMANOS, HERRAMIENTA DE LA PLANEACIÓN DE PERSONAL

(Caso Practico)

CAPITULO IV

METODOLOGÍA

4.1. MARCO REFERENCIAL

La presente investigación se desarrolló en el municipio de Uruapan, que pertenece al Estado de Michoacán; cuya población ha aumentado rápidamente al paso del tiempo y por consiguiente ha tenido un gran crecimiento comercial, según estadísticas publicadas por CANACO y CANACINTRA recientemente, con el fin de satisfacer las necesidades de la población haciendo llegar infinidad de productos bienes o servicios que se requieren, de primera necesidad y hasta de lujo.

El comercio es una de las actividades que identifican a Uruapan; por tal razón se creo la asociación de comerciantes que es la CANACO (Cámara Nacional de Comercio) en la cual existe una gran cantidad de comercios registrados, entre los cuales se clasifican en los siguientes giros:

Uruapan Michoacán. CANACO

Clasificación de Comercios

- 1.- Accesorios e Inst. musicales y auditivos.
- 2.- Alimentos y Bebidas.
- 3.- Art. acces. para el hogar, aseo y Limpieza.

- 4.- Alimentos y productos para animales.
- 5.- Automóviles y refacciones para vehículos.
- 6.- Equipos, instrumentos y productos medicinales.
- 7.- Equipos y accesorios en comunicación.
- 8.- Herramientas, prod. y deriv. forestales y de madera.
- 9.- Implementos y productos agrícolas.
- 10.- Material educativo y publicitario.
- 11.- Material de construcción, plomería y pinturas.
- 12.- Material, equipo eléctrico y electrónico.
- 13.- Material y equipo industrial y de oficina.
- 14.- Prendas de vestir, artículos de uso personal.
- 15.- Productos y derivados del petróleo.
- 20.- Delegaciones.

CLASIFICACION DE SERVICIOS

- 1.- Servicios educativos.
- 2.- Servicios de alquiler.
- 3.- Servicios de tipo personal.

Estas clasificaciones a su vez cuentan con subdivisión cada una de ellas. en las que se registran los diferentes socios que forman parte de la CANACO (Cámara Nacional de Comercio).

La empresa en la cual se desarrolló la investigación pertenece a la clasificación de plomería y pinturas, cuyo giro es la compra-venta de pinturas, barnices, impermeabilizantes y accesorios para pintar, entre otros; su especialidad son las pinturas automotivas, de interiores y exteriores de casas.

Se inicio en el comercio con una pequeña tienda donde se vendían pinturas y barnices en 1969; siendo contribuyente menor y persona física, fue hasta 1983 donde se registro como persona moral integrando una sociedad anónima de capital variable, contando en ese entonces con cuatro sucursales en distintos puntos de Uruapan, atendidas por 3 personas en cada una de las tiendas; al analizar los alrededores del Estado se observo que faltaban comercios con este giro y se abrieron cuatro tiendas en distintas regiones: que fueron: Morelia, Zamora y dos más Uruapan; posteriormente se abrió una más en Zamora, zacapú y la segunda en Morelia. Después se abrió la primer tienda fuera del Estado, en Moroleón, Guanajuato lo cual fue un paso importante para la empresa.

Actualmente la empresa cuenta con " 7 " sucursales locales, " 5 " foráneas en (Moroleón, 2 en Morelia, Zacapú y Zamora) son de distintas regiones de Michoacán y el Estado de Guanajuato.

Cuenta con un total de 85 empleados aproximadamente que integran tanto personal administrativo como de ventas. Uno de los grandes problemas a los que se ha enfrentado por su tamaño es la gran rotación de personal, ya que se ha notado claramente la falta de personal calificado y capacitado tanto en el departamento de personal como en los

otros niveles, esta rotación puede indicar dos cosas; una que no se encuentra la persona apta o capaz al puesto que ocupa o simplemente el personal encargado del departamento es el que no funciona por falta de experiencia o capacitación de sus funciones.

A grandes rasgos esta es la empresa en la cual se desarrolló la investigación específicamente en el área de Recursos Humanos.

4.2.- OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

Identificar deficiencias administrativas en la función de Recursos Humanos que pueden ser subsanadas mediante el uso de un Inventario de Recursos Humanos, a fin de proponer su implantación.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar los planes de expansión o desarrollo de la empresa.
- Analizar los métodos que utiliza el Departamento de Recursos Humanos para la contratación de nuevo personal en la empresa.
- Evaluar el funcionamiento del Departamento de Recursos Humanos con relación al trato directo del personal que labora en la empresa.
- Proponer al Departamento de Recursos Humanos la aplicación del Inventario de Recursos Humanos para la contratación de personal en la empresa.

4.3.- NECESIDADES DE INFORMACIÓN

1.- Conocer la estructura organizacional de la empresa.

Para ubicar el departamento de recursos humanos y como se encuentra estructurado.

2.- La empresa cuenta con planes de desarrollo a largo o corto plazo.

Para planear la cantidad y el tiempo en que se va a ocupar el personal en los puestos, a través de la planeación.

3.- Identificar la forma de comunicación del departamento de recursos humanos con las diferentes áreas que integran la empresa.

Para satisfacer las necesidades de personal que requiera determinada area, dependiendo básicamente de las características y número de personas solicitadas, se apoyará en el Inventario de Recursos Humanos..

4.- Analizar el proceso de reclutamiento, selección, contratación de personal en que se basa el Departamento de Recursos Humanos para colocar al personal en el puesto.

A efecto de identificar la necesidad de la información contenida en el Inventario de Recursos Humanos.

5.- Identificar la forma como se valúan los puestos.

A fin de definir si la información resultante es útil para la formulación del Inventario de Recursos Humanos.

6.- Identificar la capacitación que se le otorga al personal, si esta se registra o no.

A fin de proponer que sea registrada en el Inventario de Recursos Humanos.

7.- Se conoce la creatividad y habilidad del personal, si se tiene registrada o no.

A fin de proponer que sea registrada tal información en el Inventario de Recursos Humanos.

8.- Identificar si se cuenta con información respecto al perfil de los puestos que conforman la empresa y los requerimientos.

A fin de incorporar dicha información en el Inventario de Recursos Humanos.

9.- Conocer las políticas del departamento de recursos humanos que rigen sus funciones.

Identificar cuales son los lineamientos que guían la acción del personal y del Departamento de Recursos Humanos en la empresa.

4.4.- HIPÓTESIS

- Al no contar con un inventario de Recursos Humanos en la empresa, no se conocerá con exactitud la cantidad y calidad del personal que la integra; por lo que no se podrán tomar decisiones rápidas para la integración de personal a la empresa (Reclutamiento, Selección, Contratación e Inducción).

4.5. FUENTE Y MÉTODO DE RECOPIACIÓN DE LA INFORMACIÓN.

La fuente de información en la que se apoyo la presente investigación, fue directamente el Gerente de Recursos Humanos.

SE LE APLICÓ UNA ENTREVISTA INTEGRADA POR LOS SIGUIENTES TEMAS:

- Planes de desarrollo o expansión.
- Rotación de personal.
- Inventario de recursos humanos.
- Análisis de puestos.
- Valuación de puestos.
- Necesidades de personal.
- Nuevo personal.
- Proceso para la contratación de nuevo personal. (Reclutamiento, Selección, Contratación, Inducción).
- Personal de la empresa.

Estos son los temas que integran la entrevista los cuales a su vez se desglosan en una serie de preguntas con la finalidad de obtener la información que se requiere.

Otro método de recopilación de datos que se utilizó fue la observación directa ya que es una forma de reforzar y comprobar la información que proporciono el Gerente de Recursos Humanos.

4.6.- DESCRIPCIÓN Y COMENTARIOS DE LA ENTREVISTA

La información recopilada de la presente entrevista, se integra de varios temas los cuales se describen a continuación :

SE ENTREVISTA AL GERENTE DE RECURSOS HUMANOS, SOBRE ASPECTOS GENERALES DE LA EMPRESA Y DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS.

1.- PLANES DE DESARROLLO O EXPANSIÓN :

La empresa tiene varios planes de desarrollo, entre los cuales esta su reestructuración, la expansión o crecimiento, cambiar la mentalidad del personal y la reestructuración del Departamento de Recursos Humanos.

En los planes o proyectos varia el tiempo en que se alcanzará cada uno, ya que se pueden lograra a corto, mediano o largo plazo, esto dependerá del proyecto y de las posibles dificultades que surjan en su aplicación.

• Los planes son elaborados en juntas, en las que intervienen los gerentes de cada área y el director de la empresa, donde se mencionan y discuten las diferentes ideas que se aportan, posteriormente se determinan y dan a conocer las áreas que estarán involucradas en el proyecto.

La empresa tiene una limitante importante con el personal ya que cuenta con un nivel de escolaridad muy bajo en el área de ventas, algunos solo concluyeron con la

secundaria y otros con la primaria; por tal razón se implanto un programa donde las personas que quieran pueden terminar hasta la preparatoria y los de primaria incompleta terminarla y seguir estudiando si tienen interés.

COMENTARIO :

Con respecto a lo anterior se observa que la empresa debido a que esta en reestructuración total tiene un amplio plan de trabajo en general, el cual si se desarrolla y enfoca realmente a las necesidades de la empresa se podría generar buenos resultados, lo anterior implica una adecuada coordinación entre las áreas involucradas en dichos planes. Entre otros aspectos el de integrar y desarrollar personal para adecuarlo a los multicitados planes.

El programa de desarrollo de personal es adecuado, porque beneficiara tanto el personal como a la empresa; el personal sentirá el apoyo que la empresa le esta brindando, se desarrollará con entusiasmo en sus actividades y la empresa estará invirtiendo conocimientos en su personal pudiendo influir en ellos diciendo que los conocimientos son una herramienta esencial para la vida diaria. Sin embargo es necesario apoyarse en la información de un Inventario de Recursos Humanos para la detección de necesidades de capacitación. Este programa integra los siguientes aspectos básica: Capacitación del personal de acuerdo a los planes de expansión y crecimiento de la empresa, analisis de los métodos que se utilizan en las operaciones generales y la evaluación del personal que labora en ellos.

II. - ROTACIÓN DE PERSONAL :

La empresa tiene rotación de personal sin embargo, no tiene identificado el índice aunque se percibe elevado, el cual crea problemas como improductividad y altos costos, con la finalidad de reducir este índice la empresa pretende incluir programas motivacionales.

En la empresa existen algunas situaciones que dan origen a la actual rotación de personal, debido a las promociones y ascensos que existen dentro de ella y a la creación de nuevos puestos, lo que da como resultado integrar en las plazas que van quedando vacantes al personal ya sea interno o externo. Hecho que se origina en diferentes áreas funcionales de la empresa.

COMENTARIO :

Lo anterior es en realidad una rotación del personal en los puestos de la empresa, sin embargo de acuerdo a registros del departamento de Recursos Humanos existe una alta rotación de personal, originada por renunciaciones cuyas causas pueden ser: que la persona no está colocada en el puesto adecuado, el ambiente de trabajo sea hostil o haya grupos informales que no permiten la integración adecuada del personal, que no se pague un salario suficiente y justo, entre otros.

Por lo que es indispensable analizar a fondo cualquier situación que este originando la rotación, quizás solo sea necesario dar un pequeño ajuste a cada una de las posibles causas y así se logre terminar o disminuir en gran parte este problema. El Gerente de

Recursos Humanos no debe pensar en forma lineal para resolver un problema como el que se plantea, es decir debe pensar que no solo hay una causa del problema sino que posiblemente son muy diversas y en consecuencia serán varias las medidas correctivas ya que de no hacerlo así el problema quedaría resultado parcialmente. Para tomar decisiones al respecto es necesario allegarse de información de lo que en gran parte puede estar registrado en un Inventario de Recursos Humanos.

III. - INVENTARIO DE RECURSOS HUMANOS :

La empresa no cuenta con un Inventario de Recursos Humanos formal aunque se tiene alguna información aislada como: la solicitud de empleo, reglamento, registros estadísticos de asistencia; dentro del nivel de gerencia o encargados de área cuenta con un plan de capacitación, tiene información de posibles ascensos, resultados de la medición del desempeño con bastantes deficiencias y reportes de las personas que reciben vales para despensa.

COMENTARIO :

Como se observa la empresa cuenta con información de personal en forma aislada. Información que se debe de concentrar y además complementar en un formato de Inventario de Recursos Humanos que le permita tener mayor control claro y específico de cada una de las personas que laboran en ella.

Es aquí donde el Inventario de Recursos Humanos juega un papel muy importante ya que por medio de él, la empresa contará con la información necesaria, clara, rápida y ordenada, en forma de expediente de cada una de las personas que laboran dentro de la empresa para la toma de decisiones.

IV. - ANÁLISIS DE PUESTO :

El análisis de puesto se realiza a través de cuestionarios, los cuales se aplican directamente al personal de cada uno de los puestos donde se define las funciones que se deben realizar; sirve de medida para saber si se están desarrollando adecuadamente las personas en el puesto, con la finalidad de hacer las correcciones necesarias, además de actualizar el perfil del puesto agregando o quitando lo que no corresponda al mismo, conforme los cambios que ocurran en la empresa.

COMENTARIO :

En general los puestos que integran a la empresa no se les ha hecho ningún ajuste desde el inicio, hasta ahora se están reestructurando todos los puestos.

El diseño de los puestos es con el objeto de contar con un perfil adecuado de un puesto determinado, para saber que requisitos debe tener la persona que lo ocupara.

Definitivamente el análisis de puesto es un punto clave para el Departamento de Recursos Humanos ya que a través de sus resultados se determinan las características o requisitos que una persona debe tener para ocupar un puesto.

La empresa no lo había considerado así, como se refleja en el comentario del Gerente de Recursos Humanos, ya que no se había realizado ningún análisis de puestos desde hace años, aun cuando la empresa comenzó a crecer rápidamente y por consiguiente lo requería, por lo que ahora se esta desarrollando.

La persona que realice el análisis de puestos debe analizar detalladamente el puesto, sus funciones, responsabilidades, vinculaciones con otros puestos y medio ambiente que lo rodea así como describir y definir claramente las características de las personas que aspiren a ocupar el puesto.

V. - VALUACIÓN DE PUESTOS :

No se realiza, se ha estado trabajando con la información que se tiene desde que inicio la empresa; por lo que ahora se esta desarrollando el método de valuación conjuntamente con el análisis de puestos, con el propósito de ajustar y mejorar los datos e información actual que tiene la empresa.

COMENTARIO :

la empresa prácticamente no cuenta con información que le permita distinguir claramente el valor y posición de cada puesto, al no contar con tal información las decisiones respecto a la estructura de sueldos no serán precisas y quizás injustas, lo que pudiera estar ocasionando conflictos e inconformidades entre el personal. Cabe aclarar

que conjuntamente con la valuación de puestos; la medición del desempeño facilitará la toma de decisiones respecto a la asignación de sueldos y salarios.

La información contenida en un Inventario de Recursos Humanos, será un elemento adicional que facilitará la asignación de los citados sueldos y salarios.

VI. - VALUACIÓN DEL DESEMPEÑO :

Se desarrolla por medio de cuestionarios que aplican los encargados de las sucursales a las personas que laboran en ellas, los gerentes quedan excluidos de su aplicación.

El departamento analiza los resultados que proporcionan los encargados de la sucursal con la finalidad de conocer cual a sido el desempeño del personal para otorgarle un incentivo por su adecuado desarrollo; en cambio aquellas personas que no están desempeñando su trabajo adecuadamente hay que investigar el porque de su bajo rendimiento con la finalidad de hacer correcciones: como cambiarlo de puesto si es necesario y si cuenta con la capacidad para desarrollar adecuadamente algún otro que haya en la empresa.

COMENTARIO :

Es una buena forma de motivara al personal a desempeñar su trabajo adecuadamente a través de los incentivos, ya que así la empresa puede premiar al personal por su desempeño, por el esfuerzo que esta realizando, además de que se esta reconociendo el esfuerzo del personal.

Al estudiar el método de valuación del desempeño que utiliza la empresa se identifico que este tiene importantes deficiencias, específicamente en el instrumento de recolección de datos para la valuación lo que da como resultado información no certera y en consecuencia toma de decisiones errónea e injusta, quizás en muchos casos. Es importante que la empresa incentive a su personal, con base en los resultados de la valuación, sin embargo como ya se anoto es necesario que tal información emanada de tal evaluación sea veraz y oportuna.

VII. - NECESIDAD DE PERSONAL :

Básicamente se origina por las cargas de trabajo en las sucursales y departamento de contabilidad, situación que determina la necesidad de contratar nuevo personal cuando se da este caso se analiza si se cuenta con alguna persona con las características suficientes para ser promovido, otorgandole capacitación si lo requiere, de lo contrario es necesario contratar nuevo personal.

COMENTARIO :

Realmente es una buena forma de cubrir las necesidades de personal que la empresa tiene, ya que al mismo tiempo que esta cubriendo esa necesidad le da prioridad y ascenso al personal existente, siendo una medio para motivar al personal para superarse en el desempeño del trabajo, obteniendo a la vez satisfacciones personales para ambas partes ya que el personal se esta esforzando para que lo tomen en cuenta, logrando asi

un mejor sueldo y desempeño laboral, además de reconocimiento por su trabajo, así la empresa crecerá y será más productiva.

VIII. - NUEVO PERSONAL :

Al necesitar personal, se analiza el mercado de trabajo, con el fin de conocer las características laborales y personales que tienen los posibles candidatos, ya que en ocasiones se cuenta con personal que no reúne las características requeridas por el puesto por lo que es necesario analizar el mercado de trabajo para tomar decisiones respecto a las fuentes de reclutamiento más idóneas o si se requiere y es indispensable observar otros mercados con el fin de contratar a la persona adecuada a las necesidades de la empresa.

COMENTARIO :

Es conveniente analizar el mercado de trabajo ya que es posible que se ahорren contrataciones innecesarias, que incrementen los costos por no elegir a la persona adecuada a las necesidades y requerimientos del puesto vacante en la empresa.

Sin embargo es necesario hacer notar que la empresa en realidad no hace un estudio del mercado de trabajo debido a que no cuenta con información sistemática respecto a la oferta y demanda de fuerza de trabajo, ni información sobre sueldos en la región, quizás la empresa obtenga una información muy exploratoria de los aspectos mencionados.

IX - PROCESO PARA LA CONTRATACIÓN DE PERSONAL :

El proceso esta integrado de varias etapas, las cuales se describen una por una para ofrecer una visión más clara de cada una :

A) RECLUTAMIENTO :

- Para reclutar al personal se colocan anuncios (cartulinas) en las sucursales, describiendo los requisitos que deben tener las personas aspirantes al puesto, además se realizan spots en la radio. Este ultimo medio es más costoso, por lo que debe ser utilizado estratégicamente cuando no se localice la persona que se requiera, sin embargo es importante considerar que su alcance es amplio dentro y fuera de Uruapan.

Se reciben todas las solicitudes que llegan en base a los requisitos del puesto que se va a ocupar, mencionados en el spot o en las cartulinas pegadas en las sucursales.

- La duración de esta etapa dependerá de la cantidad de candidatos que lleguen a la empresa, los que hacen entrega de su solicitud de empleo. Cabe aclarar que la solicitud no cuenta con un formato de solicitud propia que se ajuste a las necesidades de la empresa.

B) SELECCIÓN :

- Al determinar en forma preliminar a través de la solicitud de empleo cuales son los candidatos que cubren los requisitos iniciales del puesto el siguiente paso es la aplicación de exámenes a los candidatos: los cuales se integran de una parte

psicométrica, analítica y matemática (referente a casos que se presentan en el puesto), la otra parte es psicológica y de personalidad (cuestionario donde describa metas, objetivos o propósitos que tiene actualmente, a futuro de la empresa y personales).

- El contenido de los exámenes varia dependiendo del puesto que se ocupará, no será igual para un intendente o empleado de sucursal como el de un auxiliar contable o gerente de cualquier área o departamento.

- Anteriormente si se aplicaba el mismo examen para cualquier puesto, ahora se complementa con otros, enfocados a los conocimientos que se deben tener con respecto al puesto que se va a ocupar.

- Los exámenes son aplicados en la empresa con una duración entre hora y media y dos horas, se realizan por la mañana por lo regular.

- La selección inicia desde la revisión de la solicitud de empleo y las cartas de recomendación, posteriormente se esperan los resultados de los exámenes, si son aprobados con un promedio de 8 o superior, se cita a una entrevista formal, donde se le pregunta con respecto al puesto que ocupara y que puede proponer para mejorar el desarrollo del mismo. Una vez seleccionado al candidato o candidatos se procede a la contratación.

C) CONTRATACIÓN :

- Se otorga un contrato individual con duración de 28 días para observar el desempeño del nuevo trabajador y saber si cuenta con las habilidades y actitudes para el

desarrollo óptimo del puesto, con el fin de contratarlo por tiempo indefinido o dar por terminada la relación de trabajo.

D) INDUCCIÓN :

- Según el entrevistado se realiza en la practica, como se venia haciendo anteriormente, por lo que se pretenden hacer paquetes inductivos para cada puesto por ser de diferentes áreas.

- Primeramente se le da ha conocer todas las áreas que involucran al puesto que ocupará.

La primera entrevista que tiene el candidato es con el director general.

Al ingresar el trabajador a la empresa se le da una capacitación de tipo inductivo, pasado un tiempo se evalúa su desempeño y se valora la necesidad de darle una capacitación formativa.

COMENTARIO DEL PROCESO DE INTEGRACIÓN DE PERSONAL A LA EMPRESA :

Con respecto a la inducción se requiere sistematizarla debido a que solo se hace la presentación con el jefe y compañeros de trabajo, solo en algunas ocasiones, se requiere de más apoyos para este proceso, debido a que no se cuenta con un manual de organización ni mucho menos de inducción el cual es indispensable para dar a conocer por escrito las funciones y actividades que se desempeñan en cada puesto que integra a la empresa, ubicando adecuadamente al trabajador en el puesto que ocupará.

Además de lo anterior es conveniente la elaboración de un manual de bienvenida, la entrega del reglamento, recorrido por todas las instalaciones que integran la empresa, así como informarle los objetivos, políticas, giro y mercado de la empresa, entre otros. Esto hará que el personal se ambiente rápidamente y de la misma forma se incorpore al desarrollo de su trabajo en forma productiva.

Un error muy frecuente dentro del proceso de contratación es desafortunadamente, que algunos de los Gerentes de Recursos Humanos no lo desarrollan con ética ni profesionalismo, ya que por ser un conocido o recomendado se coloca en el puesto a la persona sin analizar ni determinar su capacidad para el desarrollo del mismo; esto origina consecuencias muy graves en la eficiencia de la organización. En consecuencia se refleja la incompetencia del Gerente de Recursos Humanos en esta función.

X.- PERSONAL DE LA EMPRESA :

1.- Todo el personal tiene posibilidades de ascenso, en ocasiones algunas personas no les interesa y prefieren quedarse en el puesto que desempeñan en ese momento, por la facilidad o simplemente porque están ha gusto en él.

El salario se incrementa en base a la capacidad que demuestre en el desempeño. En ocasiones el personal que ha sido promovido no funciona en el nuevo puesto y es reinstalado al que ocupaba anteriormente.

Gran parte de los empleados en promedio son promovidos de uno a dos años de acuerdo a las habilidades que demuestran para ser ascendidos y la disponibilidad de

plazas en niveles superiores, a quién se le otorga una capacitación formativa para adecuar las aptitudes que correspondan al puesto.

La capacitación puede ser a través de cursos de actualización para reforzar los conocimientos, habilidades y aptitudes del personal; la capacitación es inductiva al interior de la empresa y formativa mediante cursos específicos para dotar de conocimientos y habilidades para ejecutar una tarea o tareas asignadas en el puesto o cuándo la empresa como resultado de sus planes de crecimiento mejora los métodos, procesos e incorpora tecnología.

COMENTARIO :

Como se mencionó anteriormente este es un punto muy importante para todo el personal, ya que demuestra que le interesa a la empresa promoverlo, motivándolo e incentivándolo a desarrollarse y esforzarse por alcanzar poco a poco con esfuerzo y perseverancia un mejor puesto para él y así podrá recibir un sueldo mayor para el bienestar familiar o simplemente un reconocimiento a su capacidad y desarrollo laboral por parte de la empresa.

Es importante comentar que el hecho de que ha gran parte del personal es promovido en un lapso de uno ha dos años y considerando que en promedio el número de empleados es de 80, esto ratifica la alta rotación de personal.

2.- Los principales conflictos son creados básicamente por aquellas personas que no quieren ocupar otro puesto de mayor responsabilidad por miedo a la responsabilidad del puesto ofrecido e inseguridad en los conocimientos requeridos en el puesto.

Otro caso es el de aquellas personas que no están integradas en grupos de trabajo debido a su personalidad, lo que ocasiona baja productividad y desmotivación debido a un sentimiento insatisfecho de afiliación.

COMENTARIO :

Por lo que se refiere a los conflictos generales por la negativa del personal a ocupar puestos de mayor nivel Jerárquico, a pesar de que la empresa se a preocupado por capacitar al personal, quizás dicha capacitación no ha sido debidamente orientada o adecuada por lo que existen temores para ocupar tales puestos.

Además de lo anterior se pudo observar que predomina en la empresa un estilo de liderazgo autócrata lo que podría estar ocasionando los citados temores. También cave la posibilidad que la falta de integración en grupos de trabajo sea resultado del mencionado estilo de liderazgo.

Esta es toda la información que se obtuvo de la entrevista aplicada al Gerente de Recursos Humanos, además se interpretó la información que se canalizó de la observación directa en la empresa; los comentarios realizados después de cada tema se

reforzaron con la observación directa y la información obtenida en el desarrollo de la investigación.

En base a la presente investigación se realizaron varias recomendaciones, se elaboro la propuesta y se hizo la conclusión; a continuación se describe cada una.

RECOMENDACIONES

Con basé a la información recopilada de la entrevista y a la observación directa se detectaron varios aspectos que están afectando el funcionamiento de la empresa. Los problemas que se encontraron son los siguientes, se mencionan de acuerdo a la importancia que tienen, con el fin de que sean resueltos de acuerdo a su prioridad.

1.- LIDERAZGO : En la empresa se aplica un liderazgo autócrata, lo que trae grandes consecuencias, perjudicandola en su crecimiento y desarrollo productivo.

Este tipo de liderazgo es posible que ocasioné la rotación de personal que existe en la empresa ya que si el empleado se siente reprimido, maltratado y no se le escucha ni se le permite que justifique su actitud hacia determinadas situaciones, le produce insatisfacción en su desarrollo laboral además de impedir que se integre totalmente con su jefe inmediato y compañeros de trabajo, se origine un ambiente hostil en la empresa.

Se recomienda programar un curso de liderazgo dirigido al personal con puesto de jefatura y posteriormente es deseable que se adopte el estilo situacional, esto es de acuerdo a la madurez del personal (conocimientos, experiencia, habilidades, actitudes, necesidades de logro, entre otros.) y en basé a la importancia de los trabajadores encomendados el jefe decidirá bajo determinadas situaciones si es conveniente utilizar un estilo autócrata, benevolente, consultivo o participativo.

2.- **MANUAL DE ORGANIZACIÓN** : La empresa no cuenta con un manual de Organización, se recomienda su elaboración, ya que es un elemento esencial en cualquier empresa, el manual describe las políticas, objetivos, reglamentos y los puestos y funciones que se desarrollan en cada área o departamento que integran a la empresa; esto será de gran utilidad y apoyo para la empresa en general. El departamento de recursos humanos al saber que puesto esta vacante, conocerá específicamente las funciones que se desarrollan en él; así sabrá que requisitos y características tendrá la persona que ocupará el puesto.

El Manual de Organización, será un apoyo y seguridad para los empleados, pensaran que se encuentran laborando en una empresa bien estructurada y que les proporciona los elementos que requiere para su desempeño. Les dará a conocer que objetivos, políticas o reglamentos deben aplicar para alcanzar un fin común entre todos los elementos que integran a la empresa.

Además de lo anterior el manual es una herramienta valiosa para el reclutamiento y selección de personal, para la medición del desempeño y valuación de puestos y por último para la inducción del personal. Es recomendable que el manual sea encargado a un Lic. en Administración, con experiencia quien deberá considerar para su diseño los objetivos, las facilidades del control, los flujos de información, el crecimiento de la empresa y la disponibilidad de recursos, entre otros.

3.- PERSONAL CALIFICADO PARA LA FUNCIÓN DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

Debido ha que actualmente el responsable de esta función según se logro observar no cuenta con la experiencia necesaria para desarrollar dicha función, aunado a esto la ejecución de las tareas del Departamento, se ven limitadas debido a que el Director General según observaciones hechas durante la investigación orienta su apoyo solo a la formulación de la nomina y ha capacitación, dejandose de realizar actividades importantes, como lo es la implantación de programas motivacionales para lo anterior es recomendable que la empresa se asesore respecto a la forma de desarrollar las diferentes actividades del Departamento. Al igual que el punto anterior es recomendable un curso de actualización para el responsable del Departamento.

4.- MOTIVACIÓN : Se observa en la empresa una desmotivación en todo el personal y en todos los niveles; basandonos en los resultados obtenidos por un sondeorealizado entre el personal de la empresa. Esto ocasiona básicamente una baja en la productividad, desintegración del personal y un deterioro de sus ideas de logro.

La falta de motivación es quizás la principal causa que origina la rotación de personal como se mencionó en el punto anterior; ya que no hay motivos suficientes para el trabajador en conservar su trabajo, lo orillan ha buscar en donde si lo impulsen y le hagan sentir lo importante que es él.

Es necesario implantar un programa de motivación en la empresa, que sea aplicado por personas especializadas, las cuales analizarán de que forma se puede motivar al

personal y de que herramientas se auxiliara; se podrán desarrollar conferencias, se aplicarán incentivos al personal en base a los recursos que tenga la empresa, se podrá mejorar el trato por parte de los jefes inmediatos hacia los subordinados. La motivación se debe dar en todos los niveles, ya que si el jefe inmediato no esta motivado para el desarrollo de su trabajo, le trasmirá lo mismo a su empleado formando una cadena.

5.- INDUCCIÓN : Se observo que la empresa ocasionalmente, realiza de manera informal un proceso de inducción el cual solo consiste en: indicarle directamente al candidato las funciones del puesto que ocupará, se le presenta con su jefe inmediato y compañeros de trabajo; por ello se recomienda la elaboración de un programa de inducción, desarrollado en base a las necesidades de la empresa, además de contar con un manual inductivo el cual será un apoyo para el candidato que ocupará el puesto, esto hará que se integre mas rápido al puesto y se familiarice con las funciones que desarrollará.

En el programa se tendrá que determinar la duración y las diferentes actividades que lo integran, al igual que la persona que la aplicará; esto logrará una integración inmediata del candidato en la empresa.

6.- CAPACITACIÓN DEL PERSONAL : La empresa tiene una vaga visión de la importancia de la capacitación al personal, ya que en ocasiones la ve como un gasto, el cual se tiene que reducir, esto origina que no se transmitan los conocimientos y habilidades adecuadas

a la persona que la esta recibiendo, debido al presupuesto tan reducido con que cuenta. Se recomienda que se analice realmente la importancia de otorgar una adecuada capacitación, ya que será una inversión para la empresa proporcionandole a sus integrantes las condiciones necesarias para generar calidad en el desempeño. Además el personal tendrá las herramientas necesarias para el desempeño de su trabajo lo que evitará la perdida de tiempos muertos por no saber enfrentar problemas que se le presenten, no podrá resolverlos por la falta de conocimientos y preparación en la mayoría de los casos.

La siguiente propuesta se hace al Departamento de Recursos Humanos en base a los resultados obtenidos en la entrevista; en la que se manifiesta que no se realiza el Inventario de Recursos Humanos, la información que tiene se encuentra incompleta, aislada y desactualizada, lo que refleja la necesidad de agruparla en un formato para tener una clara visión de los recursos humanos que tiene la empresa. Esto demuestra que el objetivo de la investigación se logro, el que fue " Identificar deficiencias administrativas en la función de Recursos Humanos que pueden ser subsanadas mediante el uso de un Inventario de Recursos Humanos, a fin de proponer su implementación ".

Por lo que se propone la elaboración de un formato para el desarrollo del Inventario de Recursos Humanos el cual será una herramienta elemental para el Departamento y la Planeación.

Al desarrollar la Planeación de Recursos Humanos se conocerán las necesidades de personal presentes y futuras que se tendrán en la empresa, debido al crecimiento o expansión, rotación de personal, ascenso o promociones e incapacidades, entre otras. Para que la empresa pueda cubrir las necesidades de personal se podrá auxiliar del Inventario de Recursos Humanos; al conocer la Planeación de Recursos Humanos, definiendo la cantidad de personas, características y requisitos exigidos por cada uno de los puestos, se recurrirá al Inventario de Recursos Humanos, el que muestra la cantidad, características y calidad del personal que integra en ese momento a la empresa, lo que

permitirá, facilitar la toma de decisiones para la promoción y ascenso a nuevos puestos. Además de lo anterior el Inventario de Recursos Humanos facilitará al Departamento de Recursos humanos la toma de decisiones para: implantar programas de capacitación, definir políticas, incentivar al personal , reclutarlo y seleccionarlo.

Es indispensable contar con el Inventario de Recursos Humanos, ya que tal vez se encuentre a la persona adecuada al puesto vacante dentro de la empresa y no se requiera contratar a otra, esto originaría altos costos en la contratación.

Además el Inventario de Recursos Humanos puede proporcionar tanta información útil; solo se tendrá que ajustar a las necesidades de la empresa para saber que información es la más apropiada para ella.

ALGUNOS DE LOS ASPECTOS IMPORTANTES DE LA INFORMACIÓN QUE CONTIENE EL INVENTARIO DE RECURSOS HUMANOS SON .

Datos personales : le serviría al departamento para felicitar al personal en el día de su cumpleaños, lo cual sentiría que se le tomo en cuenta que es alguien importante para la empresa; además de contar con todos los datos personales, actualizados y correctos para cualquier problema o determinada situación que se presente en ella.

Conocer los pasatiempos favoritos : para organizar eventos deportivos en los que todos puedan participar y lograr con ello una comunicación mas abierta entre todos.

Saber cual es la preparación y que conocimientos tienen : con el fin de saber que otros puestos pueden ocupar dentro de la empresa.

- Al desarrollar el registro o inventario del personal con que cuenta la empresa : mostrará las habilidades que tienen para ocupar otro puesto con la finalidad de que puedan aspirar a ello, además de identificar quienes pueden ser ascendidos y en que tiempo.

Indica la cantidad de personal que se tiene : con las características personales de cada empleado lo cual lo hace distinto de los otros recursos que integran la empresa

Hay que considerar que en un inicio esto originara mucho trabajo y se le tendrá que dedicar tiempo para su elaboración, pero a futuro se obtendrán todos los beneficios que se mencionaron en los distintos puntos que integran la presente propuesta.

A continuación se describirá cada uno de los puntos que integran el formato del Inventario de Recursos Humanos; dando una visión de la utilidad de la información que lo integran

FORMATO PARA EL INVENTARIO DE RECURSOS HUMANOS

1. DATOS PERSONALES : Es necesario conocer su domicilio, edad, sexo, estado civil, entre otros; con el fin de saber en términos generales el lugar o lugares donde se le pueda localizar, que necesidades tiene de trabajar en basé a las personas que dependen de él y si cuenta con casa propia o paga renta, además de poder dar aviso a sus familiares o parientes de cualquier contingencia que surja en las horas de trabajo o en

relación a sus funciones. Para algunas empresas ha resultado útil para programar las rutas del transporte para trabajadores.

2.- ESCOLARIDAD : Esta información es útil básicamente para el departamento ya que tendrá registros de la preparación académica que tiene el personal, así como los documentos que la amparan, lo que le dará una idea general de los posibles conocimientos que tiene, para poder desarrollar adecuadamente el puesto que se le asigne. Esta información es bastante útil cuando se planean los programas de capacitación, así como la selección de los capacitandos, además permite a los directivos tomar decisiones respecto a las promociones.

3.- OTROS CONOCIMIENTOS . Aquí se describen todos aquellos equipos, maquinarias e instrumentos que maneja, con el fin de aprovechar su habilidad en el desarrollo de su trabajo, lo que le ahorrará a la empresa en ocasiones la capacitación, si es necesario que utiliza algún equipo que ya domine y al mismo tiempo le dará la oportunidad al empleado de desarrollar sus habilidades. Son muchas las empresas que desconocen la capacidad de sus empleados dejando de aprovechar las capacidades de sus integrantes.

4.- UBICACION DENTRO DE LA EMPRESA : Este punto describe todo lo referente al puesto que ocupa el trabajador en la empresa, definiendo su nivel jerárquico, la experiencia que tiene en el, para determinar los posibles puestos a los que podrá ser

ascendido y en que tiempo, así como un historial de los que ha ocupado dentro de ella, además muestra el adiestramiento y la capacitación que ha recibido dentro y fuera de la empresa.

Toda esta información es indispensable para el Departamento ya que le esta mostrando la información clara y desglosada del personal; le será de utilidad cuando haya puestos vacantes o rotación de personal ya que contará con la información necesaria para tomar decisiones con bases fundamentadas, evitando quizás la aplicación del proceso de contratación de personal (reclutamiento, selección, contratación e inducción), reduciendo así costos. Además de lo anterior esta información facilitara la toma de decisiones respecto a las intenciones de la empresa para desarrollar a sus empleados.

5. CONTROL DE ASISTENCIAS Y OTROS REGISTROS : Esta información deja de manifiesto de alguna forma el grado de responsabilidad que tiene el personal hacia su trabajo. Permite determinar el tiempo y monto de las vacaciones y aguinaldo que le corresponde por su responsabilidad en el trabajo. Además se podrá determinar el tiempo en que se podría jubilar al trabajador, permitiendo en este último caso contar con información previa para planear la integración de personal para cubrir el puesto que se dejo por jubilación.

6.- **ACTITUDES** : Esta información pone de manifiesto la disponibilidad del personal para la ejecución de los trabajos y su integración en grupos, así como sus reacciones a la autoridad. Las actitudes son resultado de características psicológicas de los individuos, denotan indicios de insatisfacción en el trabajo. Los directivos pueden adoptar oportunamente las medidas correctivas al recurrir a esta información en forma temprana. Es importante aclarar que cuando la empresa contrata ha personal, no lo esta comprando, esta conviniendo en un pago por sus servicios y el mejor esfuerzo para realizarlos es ha voluntad del trabajador, de ahí la importancia de contar con información que le permita conocer a la empresa si el trabajador esta dispuesto a realizar su mejor esfuerzo.

7 **APTITUDES** : Aquí se describen todas las posibles habilidades y la disponibilidad que tiene la persona para realizar otras funciones o actividades que se involucren directa o indirectamente al puesto, con el fin de aprovecharlas o desarrollarlas según sea el caso. Al igual que puntos anteriores esta información es sumamente util en la toma de decisiones para promociones, ascenso y capacitación.

8. **ACTIVIDADES PERSONALES** : Este rublo da ha conocer las actividades que le gustan a los empleados de la empresa y aquellas que les gustaría aprender. El Departamento de Recursos Humanos se puede apoyar en ella para realizar eventos deportivos, agrupando

los que la mayoría domina, a su vez le sirve como instrumento de motivación e integración del personal de una manera informal.

En seguida se anexa el Formato de Recursos Humanos, integrado por los puntos mencionados anteriormente.

FORMATO PARA EL INVENTARIO DE RECURSOS HUMANOS

1. - DATOS PERSONALES :

	FECHA DE ELABORACIÓN :
NOMBRE :	
DOMICILIO :	
TELÉFONO :	
SEXO :	
EDAD :	
FECHA DE NACIMIENTO :	
ESTADO CIVIL :	
PERSONAS QUE DEPENDEN DE USTED :	
NÚMERO DE HIJOS :	
LUGAR PARA LOCALIZARLO/DAR UN AVISO A FAMILIARES O USTED :	
TIENE CASA PROPIA O RENTA /PORQUE :	
TIEMPO QUE TIENE HABITANDO LA CASA :	
ESTADO DE SALUD :	
ENFERMEDADES CRÓNICAS :	
FECHA DE INGRESO :	

2. - ESCOLARIDAD :

	<i>GRADOS ALCANZADOS</i>	<i>DOCUMENTO OBTENIDO</i>
PREESCOLAR :		
PRIMARIA :		
SECUNDARIA :		
PREPARATORIA :		
TECNICO :		
LICENCIATURA :		
MAESTRIA :		
DOCTORADO :		
OTROS :		

3. OTROS CONOCIMIENTOS :

IDIOMAS QUE DOMINA :
HERRAMIENTAS QUE MANEJA :
MAQUINAS QUE DOMINA :
CONDUCE ALGUN TIPO DE VEHICULO .
OTROS :

4.- UBICACIÓN DENTRO DE LA EMPRESA :

NOMBRE DEL PUESTO :
NIVEL DEL PUESTO :
EXPERIENCIA EN EL PUESTO :
PUESTOS OCUPADOS ANTERIORMENTE :
EXPERIENCIA EN PUESTOS PASADOS :
ESCALAFON A / QUE PUESTOS:
TIEMPO EN DAR EL ASCENSO :
CANDIDATO A PUESTO FUTURO FUERA DEL ESCALAFON :
SUJETO DE ADIESTRAMIENTO :
DURACIÓN DEL ADIESTRAMIENTO :
SUJETO A CAPACITACIÓN :
CURSOS RECIBIDOS DENTRO DE LA EMPRESA :
CURSOS RECIBIDOS FUERA DE LA EMPRESA :
RECONOCIMIENTOS DE LOS CURSOS :

5. CONTROL DE ASISTENCIAS Y OTROS REGISTROS :

No DE FALTAS AL AÑO :
CAUSAS DE LAS FALTAS :
No DE RETARDOS AL AÑO :
CAUSA DE LOS RETARDOS :
No DE SANCIONES AL AÑO :
CAUSA DE LAS SANCIONES :
DÍAS DE VACACIONES AL AÑO :
DÍAS DE AGUINALDO AL AÑO :
TIEMPO DE JUBILACIÓN :

6. - ACTITUDES :

AL TRABAJO :
CON SU JEFE INMEDIATO :
CON LA EMPRESA :
HACIA SUS COMPANEROS :

7. - APTITUDES :

PARA ORGANIZAR :
DIRIGIR :
CONTROLAR :
OCUPAR PUESTOS DONDE REQUIERA HABILIDADES MOTRICES :
DE DIRECCIÓN :
DE RELACIONES HUMANAS :
DE NEGOCIACIÓN :
DE CREATIVIDAD :
DE SUPERVISIÓN :

8. - ACTIVIDADES PERSONALES

LE GUSTA ALGUN DEPORTE :
QUE DEPORTE PRACTICA :
ACTIVIDADES QUE DESEMPEÑA FUERA DEL TRABAJO :
REALIZA ALGUNA MANUALIDAD O ARTE/ CUAL :
EXISTE ALGO QUE NO HA REALIZADO Y LE GUSTARIA HACERLO/ QUE:

CONCLUSIONES

El Inventario de Recursos Humanos es una herramienta indispensable para cualquier empresa y necesario si cuenta con una gran cantidad de personal, ya que tendrá una gran cantidad de información concentrada en un formato individual para cada una de las personas que integran a la empresa; esto facilitará a los directivos la toma de decisiones ya que contarán con información, clara detallada y actualizada, lo que le proporcionará una alternativa real y precisa en relación a la calidad y características del personal que integra a la empresa.

El desarrollo de la presente investigación fue de una empresa comercial dedicada a la compra-venta de pinturas, integrada por 7 sucursales locales y 5 foráneas.

La investigación se enfocó dentro de la empresa en el Departamento de Recursos Humanos cuyo objetivo fue: " Identificar deficiencias administrativas en la función de Recursos Humanos que pueden ser subsanados mediante el uso de un Inventario de Recursos Humanos, a fin de proponer su implementación".

Por lo que se aplicó una entrevista al Gerente de Recursos Humanos, donde se comprobó que no se elabora el Inventario de Recursos Humanos en la empresa, cuenta con información que lo integra en forma aislada; por lo que el objetivo si se alcanzó y se hizo la propuesta para que sea elaborado en la empresa, apoyado en un formato que describe la información que se requiere de cada persona. Así el departamento contará con una herramienta muy importante para el desarrollo de la Planeación de Recursos

Humanos ya que al conocer la cantidad de personal que necesita la empresa y con que requisitos, podrá apoyarse en el Inventario de Recursos Humanos, le mostraraála información en general del personal con que cuenta en ese momento y que características tiene.

El Inventario de Recursos Humanos beneficia a la empresa en la organización y en el funcionamiento adecuado para el logro de los objetivos ya que al colocar al personal en el puesto adecuado desarrollara las actividades y funciones óptimamente, desempeñandose cada vez más con eficiencia y calidad.

La empresa se encuentra desorganizada en el Departamento de Recursos Humanos ya que como se observa en los resultados de la entrevista, el Departamento ha estado trabajando con la información que tiene desde su inicio, lo que indica que no se ha modificado ni ajustado nada hasta ahora que se esta reestructurando totalmente; esto refleja realmente la importancia que tiene y la necesidad de contar con información actualizada y enfocada a las necesidades y crecimiento de la empresa.

Las empresas deben modificar y actualizar todos aquellos procedimientos, programas y formatos que las integran, en base a las necesidades presentes y futuras, así como el crecimiento o expansión de su mercado ya que se requiere de información óptima para la toma de decisiones que surja en cualquier momento o circunstancia, de lo contrario se basaria en información ambigua, esto ocasionará grandes problemas de personal en la empresa, como rotación o errores al colocarlo en un puesto, ya que no estará la persona adecuada y con los requisitos que se necesitan en el.

OTROS ASPECTOS QUE SE OBSERVARON EN LA EMPRESA SON :

- El personal no se siente motivado en cuanto a un reconocimiento personal que indique lo bien que esta desarrollando su trabajo; es solamente expresarle una palabra confortable de agradecimiento y felicitación por su desempeño.

- La comunicación y el ambiente laboral que existe en la empresa con el personal no es muy confortable ni agradable. esto ocasiona una relación hostil en ambas partes; al tener una buena comunicación en la empresa y un ambiente laboral agradable daría como resultado una excelente convivencia que mejorara en general el entorno de la empresa.

La integración del personal es muy importante para la empresa ya que origina un óptimo desarrollo laboral en el personal, se puede lograr a través de convivios, además de organizar torneos anuales en su aniversario cuyos premios sean entregados por el director general o dueño para darle un ambiente de convivencia real a todos los niveles.

Se observa la falta de personal calificado para ocupar la Gerencia de Recursos Humanos, además de darle la importancia que tiene el departamento ya que anteriormente se desarrollaba como una función más; una de las funciones que se realizaban era la formulación de la nomina, la solución de posibles problemas referentes a las inasistencias y permisos, entre otros. Debido a que no tiene manuales y formatos que se requieren en el departamento para contar con los controles e información necesaria para la toma de decisiones en la resolución de problemas.

Todos los puntos mencionados anteriormente pueden desarrollarse y ser considerados por la empresa, analizando los que sean de mayor importancia y enfocados a sus necesidades para originar un crecimiento económico y productivo en ella.

Por ultimo lo que se refiere a la hipótesis , se concluye su *AFIRMACIÓN* debido a que se formulo : " Al no contar con un inventario de Recursos Humanos en la empresa, no se conocerá con exactitud la cantidad y calidad del personal que la integra; por lo que no se podrán tomar decisiones rápidas para la integración de personal a la empresa (reclutamiento, selección, contratación e inducción). " , hecho que se comprobó ya que no se conoce con exactitud cual es la calidad y cantidad de personal que se tiene en ese momento en la empresa, tienen la información en forma aislada, desactualizada y así no pueden tomar decisiones apropiadas, ya que no se cuenta con la información clara y precisa para ello.

BIBLIOGRAFIA

- ARIAS GALICIA FERNANDO.

"Administración de recursos humanos".

Editorial Trillas; 535 pag; Cuarta Edición México 1989.

- J. GÓMEZ AQUINO.

"Recursos humanos".

Editorial ECASA; 191 pag; Primera Edición Mexico 1992.

KOONTZ HAROL. CYRIL O'DONNEL, HEINZ WEHRICH

"Elementos de administración".

Editorial McGraw-Hill; 636 pag; Tercera Edición España 1990.

MÉNDEZ MORALES JOSÉ SILVESTRE.

"Fundamentos de economía".

Editorial McGraw Hill; 321 pag; Segunda Edición Mexico 1990.

MÉNDEZ MORALES JOSÉ SILVESTRE.

"Economía y la empresa".

Editorial McGraw Hill; 360 pag; Primera Edición Mexico 1991.

REYES PONCE AGUSTÍN.

"Administración de empresas teoría y practica".

PRIMERA PARTE

Editorial Noriega-Limusa; 189 pag; Trigésima Séptima Reimpresión México 1990.

SEGUNDA PARTE

Editorial Noriega-Limusa; 392 pag; Vigésima Séptima Reimpresión México 1990.

REYES PONCE AGUSTÍN.

"Administración de personal"

PRIMERA PARTE

Editorial Limusa; 249 pag; Vigésima Primera Reimpresión México 1991

SEGUNDA PARTE

Editorial Limusa; 235 pag; Decimo Novena Reimpresión México 1990.

VILLANUEVA VARELA ARTURO.

"los fundamentos de exilo de la administración de empresas".

Editorial Universidad de Guadalajara; 185 pag; Tercera Edición México 1985.

GEORGE R. TERRY, STEPHEN G. FRANKLIN.

"Principio de administracion".

Editorial CECSA; 747 pag; Décima Reimpresión México 1994.

- WILLIAM B. WERTHER Jr. KEITH DAVIS.

"Administración de personal y recursos humanos"

Editorial McGraw-Hill; 395 pag; Tercera Edición México 1993.